

**KATILIMCI LİDERLİK
VE KATILIMCI LİDERLİK
UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

RAMAZAN ÖĞRETİCİ

Kütahya –2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme (Yönetim – Organizasyon) Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KATILIMCI LİDERLİK VE KATILIMCI LİDERLİK UYGULAMALARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Danışman

PROF.DR. HÜSEYİN ERGİN

Hazırlayan

Ramazan ÖĞRETİCİ

0291013153

Kütahya - 2006

Kabul ve Onay

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim Organizasyon) Anabilim Dalı öğrencisi Ramazan ÖĞRETİCİ'nin hazırladığı **Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma** başlıklı yüksek lisans çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN (Danışman)

Yard. Doç.Dr. Kazım DEVELİOĞLU

Yard. Doç.Dr. M.Kemal DEMİRCİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2006

Ramazan ÖĞRETİCİ

ÖZGEÇMİŞ

01 Aralık 1978 tarihinde Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini müteakip 1995 yılında Hv.Snf.Ok. ve Tek.Eğt.Mrk.K.'lığını kazandı ve 1996 yılında mezun oldu. 2002 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitirdi. 1996-2002 yılları arasında Hv.Er Eğt.Tug.K.lığı'nda, 2002-2004 yılları arasında Hv.K.K.'lığı Kh.Des.Kt.Grp.K.'lığında görev yaptı. 2005 yılında kazanmış olduğu Subay Yetiştirme Eğitimi'ni birincilikle bitirerek İskenderun Hava Radar Mevzi Komutanlığı'na atandı.

ÖZET

Örgütlerde karar merkezlerinin her kademeye yayıldığı, süratli ve güvenli haberleşmenin tesis edildiği, işgörenlerin gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasının yanında işi gerçekleştirme arzusuna da sahip olduğu bir örgütsel yapının oluşturulmasının katılmalı yönetim açısından gerekliliği, üst kademelerden başlayarak her kademedeki astlara karar alma, planlama ve yürütme yetkilerini devrederek işletmenin etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunulmasının sağlanabilirliği, yetki devrinin tek başına yeterli olmaması münasebetiyle personelin güçlendirilmesini de kapsamı gerektiği, geleneksel yönetim becerilerinin takım çalışması yapabilme ve yönlendirebilme becerileri ile değiştirilmesi gerektiğinin tespit edilmesi, katılımcılığı etkileyen alanların ve olumsuz etkilerinin tespiti ve ortadan kaldırılması, sorunlara çözüm yollarının önerilmesi tezin amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda İskenderun Demir Çelik İşletmesi'nde farklı konumlarda görev yapan 378 personel üzerinde yapılan anket çalışmasında; çalışanların katılımcılıklarına ilişkin değerlendirmelerinin öğrenim düzeylerine, katılım sağladıkları kurslara/eğitilmelere, ünvanlarına, görev yerlerinin değişim sıklığına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmek istenmiş, çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmelerinin, örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şeklinin, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmelerinin, örgüt içerisindeki eğitim faaliyetlerinin, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin, örgüt içerisinde gerçekleşen değişimin oluşum şeklinin, çalışanların motive edilmelerinin ve örgüt içerisindeki iletişimin çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup olmadığı test edilmiştir. Araştırma sonunda çalışanların öğrenim düzeyleri, ünvanları, görev yerleri ve katılım sağladıkları kursların sayısı yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmelerinin olumlu yönde değiştiği, çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmelerinin, karar alma sürecine dahil edilmelerinin, motive edilmelerinin ve kendilerine yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin, örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şeklinin, eğitim faaliyetlerinin, değişimin oluşum şeklinin ve iletişimin çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The necessity of forming an organization structure, in which the decision centers spread to the each working rank, and in which the fast and safe communication is established, and in which workers, who have the desire about doing their job besides their required knowledge and talent, are exist; assisting to the business enterprice's activity and productivity with turning over the 'decision, planning and exacution' authorities start from the high level officers up to the subordinates in each rank; strenghtening the personnel level according to the insufficiency of authority transfer; determining the necessity of replacing the team work skills and orient instead of the traditional management skills; determining and eliminating the negative effects and fields, which effect the participating; proposing solution ways to the problems are -all- formed the thesis aim. In this respect, in the public survey which is applied to the 378 personnels, who work in the different location of the 'İskenderun Çelik İşletmesi'. It is wanted to be determined whether the workers' participation level change according to the their education level, their number of the attend a series of courses/education, their staffs, changing density of their working places. And it is tested whether the personnel has positive effect about the being a part of the determining the vision; forming shapes of working groups in the organization; be including the making a decision process; education activities in the organization; giving them opportunity them to use their creativity; formation shape of change, in which organization occurs, their motivation and communication in the organization have positive effect on the personnel's participating. In the end of the research, it is determined that; according to increasing of the workers' education levels, their titles, their official work places and the number of the attend a series of courses; the evaluation, which is related to the participating, changes on the positive direction. And it is determined that, when the workers are included in the determining vision process, are included in the making a decision process, are motivated and are given them opportunity to use their creativity; working groups' formation shape in the organization; education activities; change's formation shape and communication -all- have positive effect on the workers' participating level.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
TEZ HAKKINDA.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİĞİN ANLAMI VE NİTELİĞİ

1.1. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMLARI.....	2
1.2. LİDERLİK GÖREVLERİ.....	3
1.3. TEMEL LİDERLİK KAVRAMLARI.....	4
1.3.1. Etkileme Kavramı.....	5
1.3.2. Güç Kavramı.....	6
1.3.2.1. Güç Kaynakları.....	7
1.3.2.1.1. Örgütsel Faktörler.....	7
1.3.2.1.2. Bireysel Faktörler.....	8
1.3.2.2. Güç Çeşitleri.....	9
1.3.2.2.1. Zorlayıcı Güç.....	9
1.3.2.2.2. Ödül Gücü.....	9
1.3.2.2.3. Yasal Güç.....	10
1.3.2.2.4. Özdeşleşim Gücü.....	10
1.3.2.2.5. Uzmanlık Gücü.....	10
1.4. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	11
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	11
1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	14
1.4.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	15
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	17
1.4.2.3. Likert'in Dört Sistem Modeli.....	17
1.4.2.4. Blake ve Mounton'un Yönetsel Şebekesi.....	18
1.4.2.5. Liderlik Doğrusu Teorisi.....	19
1.4.2.6. Bale'in Harward Üniversitesi Araştırması.....	20

1.4.3.	Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Yaklaşımları.....	20
1.4.3.1.	Otokratik Liderlik.....	20
1.4.3.2.	Demokratik (Katılımcı) Liderlik.....	22
1.4.3.3.	Özgürlükçü Liderlik.....	23
1.4.4.	Karizmatik Liderlik Yaklaşımları.....	25
1.4.4.1.	House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	26
1.4.4.2.	Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	27
1.4.4.3.	Conger ve Kanungo'nun Liderlik Yaklaşımı.....	28
1.4.5.	Harekete Geçirici Liderlik Yaklaşımları.....	29
1.4.5.1.	Burns'ün Harekete Geçirici Liderlik Yaklaşımı.....	30
1.4.5.2.	Bass'ın Harekete Geçirici Liderlik Yaklaşımı.....	30
1.4.5.3.	Roberts'ın Harekete Geçirici Liderlik Yaklaşımı.....	31
1.4.6.	Durumsallık Yaklaşımı.....	32
1.4.6.1.	Amaç Yol Yaklaşımı.....	33
1.4.6.2.	Fiedler'in Liderlik Yaklaşımı.....	33
1.4.6.3.	Yatay İlişki Yaklaşımı.....	35
1.4.6.4.	Vroom-Yetton Liderlik Yaklaşımı.....	36
1.4.6.5.	Reddin Yaklaşımı.....	37
1.4.7.	Stratejik Liderlik Tarzları.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

KATILIMCI YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.1.	KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ.....	41
2.1.1.	Tanım.....	41
2.1.2.	Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaçları.....	41
2.1.3.	Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyonu.....	43
2.1.4.	Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışma Esasları.....	46
2.1.5.	Kalite Kontrol Çemberlerinin Değerlendirmesi.....	48
2.2.	AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM.....	49
2.3.	İŞ ROTASYONU.....	51
2.4.	İŞ ZENGİNLEŞTİRME.....	52
2.5.	İŞ GENİŞLETME.....	54

2.6. OTONOM ÇALIŞMA GRUPLARI.....	55
2.7. İŞİN YENİDEN TASARIMI.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KATILIMCI LİDERLİK

3.1. KATILIMCI LİDERLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	60
3.2. KATILIMCI YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI.....	62
3.3. KATILIMCI LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	65
3.3.1. Değişimi Yönetebilmek.....	66
3.3.2. Kaliteyi Artırabilmek.....	68
3.3.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirebilmek.....	68
3.3.4. Çalışanları Motive Edebilmek.....	73
3.3.5. Çalışanları Güçlendirebilmek.....	74
3.3.6. Yenilikçi Olabilmek	75
3.4. LİDERİN KATILIMI OLUŞTURMA BİÇİMLERİ.....	76
3.4.1. Yönetime Formal Katılma.....	77
3.4.2. Yönetime İnfomal Katılma.....	77
3.4.3. Yönetime Etkin Katılma.....	78
3.5. LİDERİN ÇALIŞANLARIN KATILIMINI SAĞLAMAYA İLİŞKİN ROLLERİ.....	78
3.5.1. Çalışma Gruplarının Oluşturulması	78
3.5.2. Kararların Alınması	80
3.5.3. Vizyonun Belirlenmesi	82
3.5.4. İşletme Kapasitesinin Saptanması.....	84
3.5.5. İletişim Ağlarının Oluşturulması.....	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İSKENDERUN DEMİR ÇELİK İŞLETMESİNDE KATILIMCILIĞI
ETKİLEYEN UNSURLARIN BELİRLENMESİ

4.1. İSDEMİR’İN TANITIMI.....	91
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	91
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	92
4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	94
4.4.1. Demografik Bulgular.....	94
4.4.2. Hipotezlere Dayalı Bulgular	96
4.4.2.1. Öğrenim Durumu ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Bulgular	96
4.4.2.2. Öğrenim Durumu ve Çalışma Gruplarının Oluşum Şekline İlişkin Bulgular	97
4.4.2.3. Öğrenim Durumu ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Bulgular	98
4.4.2.4. Öğrenim Durumu ve Eğitime İlişkin Bulgular.....	99
4.4.2.5. Öğrenim Durumu ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Bulgular	100
4.4.2.6. Öğrenim Durumu ve Motivasyona İlişkin Bulgular.....	101
4.4.2.7. Öğrenim Durumu ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Bulgular.....	102
4.4.2.8. Öğrenim Durumu ve İletişime İlişkin Bulgular.....	103
4.4.2.9. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Bulgular.....	104
4.4.2.10. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Bulgular.....	104
4.4.2.11. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Bulgular.....	105
4.4.2.12. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Eğitime İlişkin Bulgular.....	106
4.4.2.13. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Bulgular.....	107
4.4.2.14. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Motivasyona İlişkin Bulgular.....	108
4.4.2.15. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Bulgular.....	109
4.4.2.16. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve İletişime İlişkin Bulgular.....	110
4.4.2.17. Vizyonun Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular ..	111

4.4.2.18.	Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular.....	112
4.4.2.19.	Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerinin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular.....	113
4.4.2.20.	Eğitimin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular....	114
4.4.2.21.	Çalışanların Yaratıcılıklarından Yararlanmanın Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular.....	115
4.4.2.22.	Motivasyonun Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular.....	116
4.4.2.23.	Değişimin Gerçekleştirilme Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular.....	117
4.4.2.24.	İletişimin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular...	118
4.4.2.25.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Bulgular.....	119
4.4.2.26.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Bulgular.....	119
4.4.2.27.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerine İlişkin Bulgular.....	120
4.4.2.28.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Eğitime İlişkin Bulgular.....	121
4.4.2.29.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Bulgular.....	121
4.4.2.30.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Motivasyona İlişkin Bulgular.....	122
4.4.2.31.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Değişimin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Bulgular.....	123
4.4.2.32.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve İletişime İlişkin Bulgular.....	124
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		126
EKLER.....		132
EK:1. KİŞİSEL BİLGİLER ANKET FORMU.....		133
EK:2. KATILIMCILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ANKET FORMU.....		134
KAYNAKÇA.....		135
DİZİN.....		144

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1.	Liderin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler.....	13
Tablo 1.2.	Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	16
Tablo 1.3.	Yatay İlişki Bağları.....	36
Tablo 1.4.	Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	37
Tablo 3.1.	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	63
Tablo 4.1.	Demografik Bulgular.....	95
Tablo 4.2.	Öğrenim Durumu ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Anova Testi.....	96
Tablo 4.3.	Öğrenim Durumu ve Çalışma Gruplarının Oluşum Şekline İlişkin Anova Testi.....	97
Tablo 4.4.	Öğrenim Durumu ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Anova Testi.....	98
Tablo 4.5.	Öğrenim Durumu ve Eğitime İlişkin Anova Testi.....	99
Tablo 4.6.	Öğrenim Durumu ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Anova Testi	100
Tablo 4.7.	Öğrenim Durumu ve Motivasyona İlişkin Anova Testi.....	101
Tablo 4.8.	Öğrenim Durumu ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Anova Testi.....	102
Tablo 4.9.	Öğrenim Durumu ve İletişime İlişkin Anova Testi.....	103
Tablo 4.10.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Anova Testi.....	104
Tablo 4.11.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Anova Testi.....	104
Tablo 4.12.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Anova Testi.....	105
Tablo 4.13.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve Eğitime İlişkin Anova Testi.	106
Tablo 4.14.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Anova Testi.....	107

Tablo 4.15.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve Motivasyona İlişkin Anova Testi	108
Tablo 4.16.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Anova Testi.....	109
Tablo 4.17.	Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitimlere ve İletişime İlişkin Anova Testi.....	110
Tablo 4.18.	Vizyonun Ünvana Göre Güven Düzeyi.....	111
Tablo 4.19.	Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyi.....	112
Tablo 4.20.	Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerinin Ünvana Göre Güven Düzeyi.....	113
Tablo 4.21.	Eğitimin Ünvana Göre Güven Düzeyi.....	114
Tablo 4.22.	Çalışanların Yaratıcılıklarından Yararlanmanın Ünvana Göre Güven Düzeyi.....	115
Tablo 4.23.	Motivasyonun Ünvana Göre Güven Düzeyi.....	116
Tablo 4.24.	Değişimin Gerçekleştirilme Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyi....	117
Tablo 4.25.	İletişimin Ünvana İlişkin Güven Düzeyi.....	118
Tablo 4.26.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Anova Testi.....	119
Tablo 4.27.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Anova Testi.....	119
Tablo 4.28.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerine İlişkin Anova Testi.....	120
Tablo 4.29.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Eğitime İlişkin Anova Testi.....	121
Tablo 4.30.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Anova Testi.....	121
Tablo 4.31.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Motivasyona İlişkin Anova Testi.....	122
Tablo 4.32.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Değişimin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Anova Testi.....	123

Tablo 4.33.	Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve İletişime İlişkin Anova Testi.....	124
Tablo 4.34.	Korelasyon Analizi.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1.	Güç Kaynakları, Güç ve Liderlik Arasındaki İlişki	8
Şekil 1.2.	Sistem 4 Modelinde Zaman, Performans, Motivasyon İlişkisi.....	18
Şekil 1.3.	Tannenboun ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	19
Şekil 1.4.	Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	35
Şekil 3.4.	Yetenekler Hiyerarşisi.....	87

KISALTMALAR

KKÇ	:	Kalite Kontrol Çemberi
AGY	:	Amaçlara Göre Yönetim
CALGRUP	:	Çalışma Grubu
KARARKAT:		Karara Katılma
İSDEMİR	:	İskenderun Demir Çelik İşletmesi
A.O.	:	Ortalama
S.S.	:	Standart Sapma

TEZ HAKKINDA

PROBLEMİN DURUMU

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğu ilk günden beri sürekli bir değişim yaşamaktadır. Bu değişime ayak uydurabilmek, var olabilmek için örgütler kurulmakta, topluluklar meydana getirilmekte ve amaçlar belirlenmektedir. Dolayısıyla insanı başarıya götüreceğ yönetim ve liderlik olayı gündemdeki yerini sürekli muhafaza etmektedir. Bilgi çağı, günümüzde büyük bir ekonomik, teknik ve kültürel değişime sebep olmaktadır. Böyle bir çağda her lider ve yönetici için en temel sorun doğru bilgiye en kısa sürede ulaşabilmek, bilgiyi işlemek ve elde edilen sonuçları süratle uygulama alanına sokabilmektir. Ancak bu çabaların çalışanların katılımı olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu nedenle sadece yöneticinin belirleyici olduğu, işgörenleri sıkı sıkıya kontrol ettiği, işgörenlerin hiç söz hakkı olmadığı otokratik yönetim şekli geçerliliğini kaybetmiş, bunun yerini hem demokrasi hem de verimlilik artışı aracı olarak katılmalı yönetim almıştır. Katılmalı yönetim anlayışında işletme içinde kimin tespit ettiği görüşler yerine en yüksek verimliliği sağlayacak görüşler önemlidir ve uygulanmaktadır. Bu aynı zamanda küresel rekabete uyumun da gereğidir. Tüm yöneticiler bu tespitlere uymak ve işletmelerini verimli kılmak zorundadırlar. İşgörenlerin fikirlerine değer vermeyip, kendi değer yargı ve bilgilerine dayalı bir yönetim yapısını tercih eden yöneticiler başarısız olacaktır. Dolayısıyla herhangi bir işletme yöneticisi, işletmeyi küresel rekabet koşullarında verimli kılmak için en uygun çözüm yollarını bulmak, işgörenlerin bu noktada katılımlarını sağlamak durumundadır. Aksi durum, işletmenin ve yöneticinin başarısızlığı olacaktır. Bu nedenle işletme yöneticisi istediği yönetim yapısını tespit edip, uygulama serbestliğine sahip değildir. Verimliliği en üst düzeye çıkaracak yönetim yapısını tespit etmelidir ki, bu da içerisinde bulunduğumuz dönemde katılmalı yönetimdir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütlerde karar merkezlerinin her kademeye yayıldığı, süratli ve güvenli haberleşmenin tesis edildiği, işgörenlerin gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasının yanında işi gerçekleştirme arzusuna da sahip olduğu bir örgütsel yapının oluşturulmasının katılmalı yönetim açısından gerekliliği, üst kademelerden başlayarak

her kademedeki astlara karar alma, planlama ve yürütme yetkilerini devrederek işletmenin etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunulmasının sağlanabilirliği, yetki devrinin tek başına yeterli olmaması münasebetiyle personelin güçlendirilmesini de kapsamı gerektiği, geleneksel yönetim becerilerinin takım çalışması yapabilme ve yönlendirebilme becerileri ile değiştirilmesi gerektiğinin tespit edilmesi, katılımcılığı etkileyen alanların ve olumsuz etkilerinin tespiti ve ortadan kaldırılması, sorunlara çözüm yollarının önerilmesi tezin amacını oluşturmaktadır. Çalışanların katılımcılığını etkileyen unsurların tespit edilmesi sonucu alınacak tedbirler ile daha verimli, üretken ve etkin bir iş ortamı oluşturmak, çalışanların daha istekli ve katılımcı olarak görev yapmalarını sağlamak hedeflenmiştir. Araştırmanın sonunda çalışanların katılım düzeylerini etkileyen unsurlar belirlenecek, sonuç ve öneriler ortaya konacaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İçinde bulunduğumuz çağ; insanı, kaynakları ve çevreyi en verimli şekilde yönetmek üzere yeni yönetim sistemleri geliştirme ile bu sisteme uyum sağlayacak insanları zorunlu hale getirmektedir. 21. yüzyılda karmaşık siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin olduğu ve olmaya devam edeceği, yöneticinin tek başına her şeye yetemeyeceği gerçeği altında çalışanları ile bütünleşebilen, onların fikirlerine ve beklentilerine değer verebilen işletmelerin başarılı olacağını söylemek doğru olacaktır. İşletme çalışanlarının niteliğinin her geçen gün giderek yükselmesi, çalışanların yönetilen bir araç gibi görülmesini geçersiz kılmıştır. Bu çalışmada nitelikli işgücünden maksimum faydanın sağlanabilmesi için katılımın gerekli olduğu gerçeğinden hareketle uygulanacak hareket tarzının belirlenmesi noktasında öneriler getirilecektir.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada on iki hipotez denenecektir.

Ho (A) : Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (B) : Çalışanların kurum içerisinde katılım sağladıkları kurslar/eğitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (C) : Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (D) : Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (E) : Çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (F) : Örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şekli çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (G) : Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (H) : Örgüt içerisindeki eğitim faaliyetleri çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (İ) : Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesi katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (J) : Çalışanların motive edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (K) : Örgüt içerisinde gerçekleşen değişimin oluşum şekli çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (L) : Örgüt içerisindeki iletişim çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İskenderun Demir Çelik İşletmesinde çalışanların yönetime katılımlarına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırmada veri toplama konusunda anket yöntemi kullanılmıştır.

Anketi oluşturan sorular literatürde yer alan, çalışanların katılımcılığına etki eden faktörler baz alınarak hazırlanmış, konuyla ilgili çalışmalarda bulunmuş uzmanlara danışılarak hazırlanan soruların uygulanabilirliği noktasında uzman görüşü alınmıştır. Anket soruları çalışanlara ait kişisel bilgileri (Form 1) ve çalışanların katılımcılığını etkileyen faktörleri (Form 2) belirleme adına düzenlenmiştir.

Araştırmanın evrenini ana kütleinin (İskenderun Demir Çelik İşletmesinde çalışan 8000 personel) içerisinde rastsal olarak seçilen 36 müdür yardımcısı, 126 uzman şef, 144 mühendis, 72 işçi olmak üzere toplam 378 kişi oluşturmaktadır. Seçilen 378 kişinin tamamına anket uygulanmış ve tüm sorular cevaplanmıştır.

Anketin uygulanabilirliği üzerine 54 kişilik bir örneklem üzerinde deneme yapılmış ve güvenilirlik düzeyi % 98.5 (Cronbach Alpha=%98.5) olarak belirlenmiştir. Anketin 378 kişilik evrenin tamamına uygulandıktan sonraki güvenilirlik düzeyi %96.6 (Cronbach Alpha=%96.6) olarak tespit edilmiştir.

Anket sorularının hazırlanmasında çalışanların katılımcılık düzeyini etkileyen faktörler 8 ana gruba ayrılmış ve her grubu deneyecek farklı sayıda sorular oluşturulmuştur. Çalışanların katılımını etkileyen hususların belirleyicisi olarak varsayılan bu faktörlerden; çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etmenin önemini 9, 14 ve 20 nci sorular, çalışma gruplarının oluşturulma şeklinin önemini 10, 15, 21, 27 ve 32 nci sorular, çalışanları karar alma sürecine dahil etmenin önemini 16 ve 22 nci sorular, çalışanları eğitime tabi tutmanın önemini 11 ve 28 nci sorular, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin önemini 12, 17, 23, 29 ve 33 ncü sorular, çalışanların motive edilmesinin önemini 13, 18, 24, 30 ve 34 ncü sorular,

değişimin gerçekleşme şeklinin önemini 19, 25 ve 31 nci sorular, örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurulmasının önemini ise 26 ve 35 nci sorular belirleyecektir.

Anketin cevaplanması için 1’den 5’e ölçek kullanılmış olup çalışanların sorulara verdiği cevaplar:

- (1) katılımımlığımlı hiçbir zaman etkilemiyor,
- (5) katılımımlığımlı her zaman etkiliyor anlamına gelmektedir.

Çalışmada yer alan analizler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada ilk önce bireyler hakkında bilgi sağlanması amacıyla anketin birinci bölümünde yer alan demografik sorulara ait demografik bulgular tabloları verilmiştir. Daha sonraki bölümde oluşturulan hipotezler istatistiksel analizler kullanılarak test edilmiştir. İstatistiksel analizler verilerin normal dağılıma uyup uymamasına göre parametrik ve parametrik olmayan analizler olarak iki kısma ayrılırlar. Bu nedenle ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılıma uyup uymadığı incelenmiştir. Ölçeklerde yer alan faktörlerin normal dağılım varsayımına uyduğu görüldüğünden iki grubun (örneğin cinsiyet) karşılaştırmasına ilişkin testlerde t korelasyon testi, ikiden fazla grubun olduğu durumda (örneğin yaş) ise ANOVA testi kullanılmıştır. Çalışmada yer alan hipotezlerin testinde hata düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Dolayısıyla çalışmadaki analiz sonuçları %95 güven seviyesi temel alınarak yorumlanmıştır. Yapılan istatistiksel testlerin yorumlanmasını kolaylaştırmak için istatistiksel testlere ilişkin tabloların her birinde ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

ARAŞTIRMADA VARSAYIM

Araştırmanın uygulama safhasında anketi dolduran çalışanlar tarafından verilen cevapların beyanları dahilinde gerçek olduğu varsayılmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİĞİN ANLAM VE NİTELİĞİ

1.1. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMLARI

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey, kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanları belli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir.¹ Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.

Liderlik kavramı bilim adamları tarafından yıllardır incelenegelen ve tarihin her döneminde önemini koruyan bir kavramdır. İnsanoğlunun toplu yaşama geçmesi ile birlikte liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olacaktır. Tarihi süreç incelendiğinde her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülebilir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler ve bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır.²

Liderlik, ortak bir amaç etrafına toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bireyler arası ilişki olarak tanımlanabilir.³ O halde lider başkalarına bir şeyi isteyerek yaptırma gücüne sahip olan kişidir. Liderler, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre koşulları altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grupların amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir.⁴ Liderliğin olabilmesi için ortak bir amacın ve bu ortak amacı gerçekleştirmeye elverişli ortamın olması zorunludur. Aksi takdirde bu koşullar

¹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.286

² Kaya Ağin, **Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri**, Atatürk Üniversitesi S.B.E. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2001, s.122

³ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.392

⁴ G.A. Cole, **Management Theory and Practice**, Publications Ltd., London, 1993, s.52

oluşmadan liderin ortaya çıkması söz konusu değildir. Lider enerjisi, girişim yeteneği, düşünce özgürlüğü, yaratıcılık gücü, adalet duygusu gibi nitelikleri ile ayrıcalıklı bir insandır. En küçük örgütten en büyük toplumlara kadar her çeşit insan gruplarının yaşamı ve gelişmesi lider düzeyindeki yöneticilere gereksinim gösterir. Liderlik aşağıdaki şekilde formül edilebilir.⁵

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider, izleyiciler, koşullar})$$

Buna göre liderin kim olacağı, hangi liderlik tarzının başarılı olacağı lidere, izleyicilere, koşullara ve bunlar arasındaki etkileşime bağlı olacaktır.

1.2. LİDERLİK GÖREVLERİ

Liderlerin çeşitli örgüt ve grup türleri için yönelecekleri liderlik görevlerini kesin olarak belirlemek uygun değildir. Bunun bir nedeni liderlik sürecini gerektiren şartların birbirinden çok farklı bir nitelik arz etmesi, diğer bir neden ise liderlik görevleri hakkında davranış bilimcileri arasında iki farklı görüş (psikolojik ve sosyolojik) bulunmasıdır.⁶

Liderlik görevlerini psikolojik açıdan ele alan görüşlere göre liderlerin birinci işlevi güdüsel (motivasyonel) sistemlerin gelişmesini sağlamaktır. Bu anlamda etkin bir lider, bir yandan astların kişisel gereksinimlerini tatmin ederken diğer yandan da onları örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik olarak olumlu katkılarda bulunacakları şekilde güdüleyebilme yeteneğine sahip olması gereken bir kişidir.⁷

Liderlik görevine psikolojik yaklaşım lidere güdüsel bir sistem geliştirebilmesi için Moslow'un "Gereksinimler Hiyerarşisi" modelini temel almaktadır. Buna göre tüm

⁵ Ahmet Cevat Acar, "Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma", **21.yy.da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, C:2, D.H.O. Basımevi, İstanbul, 1997, s.362

⁶ S.Serdar Bozbey, **Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi**, D.E.Ü. S.B.E., İzmir, 1997, s.16

⁷ a.g.e, s.16

gereksinim düzeylerine ağırlık veren bir liderlik sistemi, yalnızca düşük düzeyli gereksinimlerin tatminine yönelik bir sisteme nazaran daha fazla başarı şansına sahip olacaktır.⁸

Yukarıdaki ifadelerin ışığında psikolojik yaklaşım, liderin başarması gereken esas görevin kişisel gereksinimleri ve örgütsel amaçları aynı paydada buluşturmak olduğunu öngörmektedir.

Sosyologlar ise liderlik işlevlerini “kolaylaştırıcı bir aktivite” olarak görmektedirler. Buna göre lider, amaçları belirleyerek ve astlarını etkileyip, onların arasındaki çatışmaları gidererek amaçlarına ulaşmalıdır. Özellikle amaçların belirlenmesi, izleyiciler için kendilerinden beklenen davranış standartlarını ve başarıyı bilmelerinde bir yön belirleyici olarak değerlendirilebilir. Yine sosyolojik yaklaşım, grup içi ve gruplar arası çatışmaları insan ilişkilerinin kaçınılmaz bir sonucu olarak kabul eder ve yoğun çatışmaların örgütsel etkinliğe zarar vereceğini, bazı çatışmaların ise örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu katkılar sağlayacağını ifade etmektedir. Sosyolojik görüşte olanlar, bu tür yararlı çatışmaların ortaya çıkması durumunda lidere düşen görevin çeşitli yollarla çatışmayı en aza indirmek olduğunu vurgulamakta ve pazarlık, uzlaşma, ikna, hakemlik, yatıştırma, etkileme vb. çatışma çözümü tekniklerini tanımlamaya yönelmektedirler.⁹ İzleyen bölümde bu kavramlardan bazılarını kısaca değinilecektir.

1.3. TEMEL LİDERLİK KAVRAMLARI

Liderlik görevlerini psikolojik ve sosyolojik açıdan ele alan fikirler, liderlerin diğer insanlarla olan iletişiminden doğan bazı kavramlara dikkat çekmiş ve bunların liderin pozisyonuna doğrudan etki yaptığını belirlemiştir.

⁸ a.g.e, s.17

1.3.1. Etkileme Kavramı

Etkileme, diğer insanların göstermesi beklenen tepkiden ötürü, bu grubun davranışlarındaki herhangi bir değişimi ifade etmektir.¹⁰ Bu kavram etkileyen ve etkilenen insanlardan oluşan bir sistemdir. Liderlik sürecinde etkileyen, yani davranış değişimlerine neden olan kişi liderdir. Bu noktada liderin diğer insanların davranışlarını nasıl etkilediği konusu önem kazanmaktadır.¹¹ Liderin çalışanların davranışlarını etkileme yöntemlerini dört noktada toplamak mümkündür.

Bunlardan birincisi gıpta olup, etkileyen ve etkilenen arasında doğrudan bir ilişki gerektirmemektedir. Bu nedenle güçlü bir ilişkiye sahiptir. Gençlerin ünlü kişilerin davranışlarını taklit etmesi ve taklit edenlerin de bu durumun farkında olmaları gibi, örgütlerde yer alan bireyler de çeşitli yöneticilerin davranış kalıplarının bilincindedirler. Bazı kişilerin davranışları model haline gelerek benzer başarıya ulaşmayı arzulayan diğer bireylerce de benimsenebilir. Dolayısıyla örgütlerde pek çok davranış kalıbının birincil olarak gıpta temeline dayalı olduğu söylenebilir.¹²

Diğer bir davranış etkileme şekli önermedir. Bu etkilenme şekli bireyler arasındaki veya bir bireyle grup arasındaki doğrudan ve bilinçli bir etkileşimi ifade etmektedir. Önerme, özgün bir faaliyet tarzını savunarak yada bir fikir öne sürerek başkalarının davranışlarını etkileme yönünde açık bir uğraşı olarak da görülebilir. Önerme, nispeten o anki davranışla ilgili olabileceği gibi daha uzun dönemli davranışlara da yönelmiş olabilir. Yapılan öneriye uyulmamışsa, etkileme çabası da başarısız olmuş demektir. Bu durumda öneriyi yapan lider normalde çok fazla huzursuz olmaz, çünkü diğer davranış kalıplarının da kabul edilebilir bir yönü vardır. Özel bir rol için farklı bir davranış kalıbı böyle bir toleransa müsaade etmezse, bu takdirde etkileyenin ikna veya zorlama gibi davranışı etkileme şekillerini kullanması mümkündür.¹³ Liderin davranışları etkileme yöntemlerinden üçüncüsü iknadır. Bu

⁹ a.g.e., s.17

¹⁰ Fremont E. Kast, James E. Rozenzweig, **Organizations and Management**, Mc Graw Hill Inc., New York, 1970, s.308

¹¹ a.g.e., s.309

¹² a.g.e., s.309

¹³ a.g.e., s.309

davranışı etkileme şekli istenilen tepkiyi sağlayabilmek için bazı teşvik edicilerin kullanımı ifade etmektedir. İkna etme dolaysız etkileşimi içermekte ve önermeden daha fazla baskı gerektirmektedir.¹⁴ Dördüncü yöntem ise zorlamadır. Zorlama, fiziki baskıları da içeren daha güçlü bir etkileme şekli olup bir çok çeşidi bulunmaktadır. Örgütlerde ücretler veya promosyonların davranışı etkilemek için kullanılan zorlama yöntemleri olduğunu söylenebilir. Bir çok durumda işten atma tehdidi güçlü bir etkileyicidir.¹⁵

Liderler buldukları şartlara ve alacakları kararların niteliğine göre bu metotları bazen güdüleme ve teşvik ile, bazen ise zorla amaçlarına ulaşma adına kullanmaktadırlar. Bu süreç ise onların izleyenlerin gözünde yetkilerin kendisinde toplandığı kişi olarak sivrilmesine ve güçlü olduğu izlenimine kapılmalarına neden olmaktadır.

1.3.2. Güç Kavramı

Güç kavramı etkileme kavramı ile yakından ilgilidir ve en genel anlamda etkilenmeden yararlanma kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda güç, belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini ve bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulan biçimde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkarılan etkiyi ifade etmektedir.¹⁶

Literatürde güç bazen otorite ile beraber kullanılmış, otoriterin keyfi olmamasına rağmen gücün keyfi olabileceği belirtilmiştir. Gücü kuvvet ve tehdit kavramlarıyla ele alan araştırmacılar sadece güç sahibi kişilerin kuvvet kullanımı konusunda tehditte bulunabileceğini ve tehdidin bizzat kendisinin güç olduğunu vurgulamışlardır. Tosi ve Carroll da gücü bir bireyin başkalarının itaatini sağlamak için kullanabileceği bir kuvvet olarak ele almışlar ve güç kullanımının liderlik olduğunu belirterek¹⁷ güç ve liderlik arasında bağlantı kurmuşlardır.

¹⁴ a.g.e., s.310

¹⁵ a.g.e., s.310

¹⁶ Bozbey, a.g.e., s.19

¹⁷ Henry L. Tosi, Stephen L. Carroll, **Management**, John Willey and Sons Inc., USA, 1982, s.356

Gücün kaynakları farklılık arz etmekle birlikte bu faktörler bazı kişileri diğerlerinden farklı kılarak bir etki yaratabilmekte ve dolayısıyla liderliğe kadar uzanan geniş bir yelpazede o kişilere yer edindirebilmektedir. Söz konusu bu güç kaynakları aşağıda açıklanmış ve bu güç kaynakları ile liderlik arasındaki ilişki Şekil 1.1'de belirtilmiştir.

1.3.2.1. Güç Kaynakları

Liderliğe kadar uzanan periyotta kişilere güç veren kaynaklar örgütsel faktörler, yetenek ve uzmanlık ile kişisel nitelikler başlıkları altında incelenebilir.

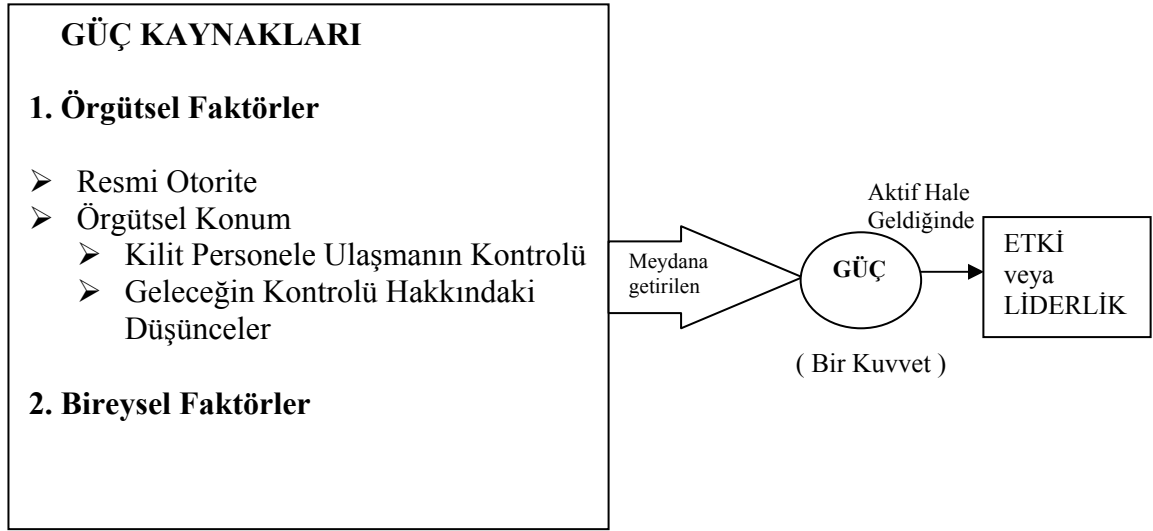
1.3.2.1.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel içerikli güç kaynakları kişisel olmayıp konumsaldırlar. Kişiler güçlerini örgüt içerisinde temsil ettikleri konumlarından almakta ve bu konumdan ayrıldıklarında güçlerini kaybetmektedirler. Bu kaynaklardan resmi otorite örgütün daha üst seviyelerinden göçerilen resmi konumdan elde edilen karar verme ve emretme gücünü ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel konumun önemi de göz ardı edilmemelidir. Hiyerarşik seviye düşük olsa bile bazı bireyler, makam gereği ellerinde bulundurdukları bilgilerden ötürü konumlarıyla orantılı olmayan bir güce sahip olabilirler. Örgütsel konum kapsamında vurgulanabilecek faktörlerden biri kilit personele ulaşmanın kontrolüdür. Bu çerçevede üst konumda görev yapan kişilerin hiyerarşiyi takip etmek zorunda kaldıkları ve doğal olarak beklemek zorunda oldukları durumlarda bazen alt kademelerde görev yapan kişilerin doğrudan daha üst pozisyondaki kişilerle görüşme şanslarının olması mümkün olabilmektedir. Diğer bir faktör ise gelecekte beklenenlerdir. Biçimsel olmayan organizasyon yapısı gereği geleceğin kontrolü adına düşünceler çoğu kez yöneticileri ilerde kendileri için karar vereceklerini bildikleri çeşitli üniteler (personel kısmı, atama şube vb.) ile iyi geçinmeye zorlayabilir. Onların bu davranışları ile kendileri hakkında olumlu yada olumsuz kanaat kullanacaklarına inanarak birtakım taleplerini yerine getirebilirler.¹⁸

¹⁸ a.g.e., s.356

1.3.2.1.2. Bireysel Faktörler

Yetiştirme tarzı, fiziki görünüm, yetenek ve bireysel özellikler gibi nitelikler nedeniyle veya liderin izleyicilerin değerlerini ve çıkarlarını ifade etmedeki ustalığından ötürü bazı insanlar daha çok etki yaratırlar. Bu tip etki yaratan kimselere karizmatik lider de denilmektedir. Karizmatik etki diğer bir bireye transfer edilemez.¹⁹ Bazen bir birey, özgün bir alandaki yetenek ve bilgisinden ötürü de etkileme gayretlerinde diğerlerinden daha başarılı olabilir. Günlük yaşamda konunun uzmanı bireylere güvenmek oldukça yaygın bir husustur. Alanında başarılı ve uzman bir birey örgütteki konumundan ayrıldığında onun yerine geçen bireyin aynı örgütsel konuma sahip olsa bile aynı etkiyi yaratamayacağı söylenebilir.²⁰



Şekil 1.1. Güç Kaynakları, Güç ve Liderlik Arasındaki İlişki

S.Serdar Bozbey, **Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.E.Ü. S.B.E, İzmir, 1997, s.20

¹⁹ a.g.e., s.357

²⁰ a.g.e., s.357

1.3.2.2. Güç Çeşitleri

Güç, liderliğin ve yöneticiliğin en önemli elemanlarından biridir. Gücünün farkında olan ve onu nasıl kullanacağını bilen bir lider diğerlerine nazaran daha etkindir.²¹ Aşağıda liderin çalışma stiliyle de alakalı olan güç çeşitlerine değinilecektir.

1.3.2.2.1. Zorlayıcı Güç

Bu güç kaynağı korkuya dayanmaktadır. Bir astın kendi üstünün istediklerini yerine getirmede başarısız kalmasının kendisine yönelik bazı cezalandırma eylemlerine yol açacağını algılaması, üstün zorlayıcı güç kaynağını ifade etmektedir. Bu metodun her zaman sağlıklı sonuçlar vereceği söylenemez, çünkü gücü az olan kimse işi yapmaktan ziyade cezadan kaçınma ile ilgilenebilir ve değişik yöntemler geliştirebilir. Bu yüzden lider bu gücün sınırlarını iyi tespit ederek çalışanları amaçlardan koparmamalıdır.²²

1.3.2.2.2. Ödül Gücü

Bir bireyin emrindeki kişileri belirli ve tasarlanmış amaçlarla ulaştırmaya yönelik olarak çalışmalarını sağlamak için onları ödüllendirebilmesini ifade etmektedir.²³ Lider izleyicilere terfi, maaş artışı, prim, ikramiye, takdir vb. ödüller vererek onları etkileyebilmektedir. Aşırı derecede bir ödüllendirmeye gidildiğinde çalışanların bireysel çıkarları örgütün genel çıkarlarının önüne geçebileceğinden, bu güç izleyicilerden imkansıza yakın bir iş istendiğinde ödülün uzak bir ihtimal olması nedeniyle etkisiz olabilmektedir.²⁴ Dolayısıyla lider ödülün değerini azaltacak ve örgüt çalışanlarını genel amaçlardan uzaklaştıracak bir tutum içine girmemeye özen göstermelidir.

²¹Müge Aksu, **Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi, S.B.E., İstanbul, 2003, s.16

²² Gerard A. Silver, **Introduction to Management**, West Publishing Co., USA, 1981, s.364

²³ Bozbey, **a.g.e.**, s.21

²⁴ Aksu, **a.g.e.**, s.16

1.3.2.2.3. Yasal Güç

Bir bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanmakta ve bu nedenle otorite gücü olarak adlandırılmaktadır. Bir birey örgütsel bir yapıda yer almaya karar verdiği anda o örgütün otorite sistemini kabul etmiş demektir. Bu nedenle yasal güç, astların itaat etmeleri gerektiğinde inandıkları güç olarak görülebilir. Araştırmacılar, bu güce dayanan etkileme gayretlerinin nezareti gerektirdiğini ve bunun için uygun bir ortamın bulunmasını, aksi takdirde yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir.²⁵

1.3.2.2.4. Özdeşleşim Gücü

Bu güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir kişinin diğer kişiye belirli özelliklerinden dolayı hayranlık duyması ya da o bireyin saygınlığından etkilenmesi ve bunun sonucunda da isteklerine bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde uyması, özdeşleşim gücünün basit bir görünümüdür. Lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile astlarını etki altına almayı başarabiliyorsa, nezarete gerek duymadan onları etkileyebilmekte ve yönlendirebilmektedir.²⁶

1.3.2.2.5. Uzmanlık Gücü

Belirli alanlarda çok fazla uzmanlığa, bilgiye ve teknik beceriye sahip olan bireylerin kendilerine nazaran daha az bilgi ve beceriye sahip olanlar üzerinde oluşturduğu güç olarak belirtilebilir. Burada önemli olan nokta, bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olan bireyin bu üstünlüğünün diğerleri tarafından benimsenmesidir.²⁷ Liderin, örgütün sorumlu olduğu işlerin detaylarını bilmemesi ve alacağı kararların astlar tarafından yorumlanması, onun pozisyonunda olumsuz gelişmelere yol açabilmektedir. Birçok ast, liderlerinin hangi işi yapacaklarını bildiklerini ama nasıl yapmaları gerektiği noktasında yetersiz kaldıklarını görmekte ve kendilerini liderle kıyaslama didinimlerine girmektedirler. Liderin bu oluşumu önlemesi için olayların

²⁵ Silver, a.g.e, s.365

²⁶ Bozbey, a.g.e, s.21

²⁷ a.g.e, s.21

detaylarını bilmesi ve astlarını doğru şekilde yönlendirmesi, kendi konumunun saygınlığını koruması adına göz ardı edilmemelidir. Lider gücünü hangi kaynaktan alırsa alsın, gücünün türü ne olursa olsun, örgütün ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda bu gücü adil olarak kullandıkları sürece izleyiciler tarafından desteklenecek ve izlenecektir.²⁸

1.4. GENEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

İdeal bir liderin karakteristikleri hakkında ortaya atılmış olan pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar basitçe, liderin niteliklerine, liderin dış çevreyle olan ilişkilerine ve son olarak da liderin içinde bulunduğu ortamın özelliklerine bağlı olarak liderlik olgusunu açıklamaya çalışmışlardır. Bu liderlik modellerinin etkinlik derecesi hakkında bir sıralama yapmak doğru olmayacaktır. Durgunluk ve rekabet, çevrenin niteliği, liderin tabiatı, örgütün büyüklüğü gibi pek çok durumsal özellik liderlik modelini etkileyebilmektedir. Liderliğin açık, kesin ve kapsayıcı bir tanımını yapmak gerçekten de çok zordur. Liderlik bu bakımdan kaygan ve aldatici bir kavramdır. Bazen liderliğin konumlarına atıfta bulunulur. Bu anlamda şirket başkanı bir nezaretçiden daha liderdir. Bazen de liderlik belli bir davranışla bağlantılandırılır. Örneğin, bir bölüm başkanı göstermelik konumdayken yardımcısı güçlü bir nezaretçilik yeteneğine sahip olabilir. Ayrıca liderlik kişinin sahip olduğu belli nitelik ve özelliklere atfedilebilir. İnsanlar hala doğru yada yanlış, liderler ve lider olmayanlardan, doğuştan ve sonradan olma liderlerden söz etmektedirler.²⁹ Bu bakımdan, ilerleyen sayfalar daha detaylı bir biçimde bu yaklaşımların içeriği hakkında bilgilendirme amacı taşımaktadır.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderliğin doğuştan kazanılan bir özellik olduğu öngörüsünden hareket etmektedir.³⁰ Liderliğin yalnızca doğuştan kazanılan özellikler sonucu

²⁸ Sedef Çimenlidere, **Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, S.B.E, İstanbul, 1994, s.17

²⁹ P.L. Martin, **Management and Corrections**, Corrections Today, Col.61, Issue, 1999, s.94

³⁰ **a.g.e.**, s.62

kazanılabileceği fikrine sahip olan ve bu alanda çalışmalar yapan bilim adamlarının başında Douglas Mc Gregor gelmektedir. Minnesota Üniversitesi'ndeki araştırmacılar da liderliğin doğuştan gelen bir takım yeteneklere bağlı olduğu şeklindeki görüşe bazı deneysel dayanaklar kazandırmışlardır. Bu görüşün aksine olarak bazı araştırmacılar da, liderliğin öğrenilebilir ve liderin de yetiştirilebilir olduğu görüşünü savunarak, bu yollardan bazılarının eğitim, deneme yanılma ve kişiler arası iletişim olduğunu belirtmişlerdir.³¹ Başarılı liderlerin özelliklerini belirlemek için yapılan ilk araştırmalarda başarılı ve başarısız liderler kişisel özellikler açısından değerlendirilmiş, aynı özelliklere sahip kişilerden farklı bulgular elde edilmesi sonucu liderliğin sadece kişisel özelliklere dayanmadığı varsayımını ortaya çıkarmıştır.³² Fortune dergisinin organizasyon içindeki liderlerin sahip oldukları gücü nasıl elde ettikleri ve özelliklerinin neler olduğunu öğrenmek için yapmış olduğu bir araştırmada, iş görenlerin değerlendirmeleri sonucu başarılı liderlerin ortak özellikleri “zeki, cesur, kararlı, yürütme yeteneğine sahip, yenilikçi ve uyumlu kişilik yapıları ” olarak belirlenmiştir.³³

Liderlik kavramının arkasında personelin kalitesini ve verimliliğini artırmak, örgütün ve örgütteki bireylerin amaçlarına ulaşmasını ve başarısını arttırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle liderler örgütler için her zaman önemli kişilerdir. Buna bağlı olarak mevcut insan kaynağı arasında liderlerin seçilmesi önemli bir sorundur. Fertlerin lider olabilmesi için her şeyden önce izleyenlerden farklı ve üstün bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir. Lider, kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalı, daha iyi iletişim kurmalı, ortak amaca ulaşmak için gerekenleri yapmada, yönetmede daha yeterli ve yetenekli olmalıdır.³⁴ Liderlerin sahip olduğu bilgi, beceri ve özellikler diğer insanların ortalamasından daha fazla olduğu takdirde grup tarafından kabul edilirler. Yapılan araştırmalar liderde bulunması gereken özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Bu sınıflamada ortak olan bazı temel özellik ve beceriler Tablo 1.1.'de belirtilmiştir.³⁵

³¹ N. Mazlumoglu, **İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü.S.B.E., İstanbul, 1995, s.39

³² J. Donnely, J.Gibson, I.Ivancevich, **Fundamentals of Management**, Business Publication, Texas 1987, s.189

³³ Ağın, **a.g.e.**, s.128

³⁴ İ.Ethem Başaran, **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbbası, Ankara, 1988, ss.69-70

³⁵ Bekir Buluç, “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, **Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı:20**, Mart-Nisan 1998, s.1207

Tablo 1.1. Liderin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Liderin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara Uyum Sağlama	1. Akıllı ve Zeki
2. Sosyal Çevreye Dikkat	2. Kavramsal Becerilere Sahip
3. Hırslı ve Başarıya Dönük	3. Yaratıcı
4. Kendine Güvenen, İddialı	4. Diplomatik, İnce, Nazik
5. İşbirlikçi	5. Akıcı ve Düzgün Konuşma
6. Kesin Kararlı	6. Grup ve Toplum Görevleri Hakkında Bilgili
7. Güvenilir, Emin	7. Organizatör
8. Başkaları Üzerinde Etkisi Büyük	8. İkna Edici
9. Enerjik	9. Sosyal Beceriler
10. Israrcı ve İnatçı	
11. Hoşgörülü	
12. Gönüllü Olarak Sorumluluk Üstlenen	

Bekir Buluç, “Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik”, **Yeni Türkiye Dergisi 21.yy. Özel Sayısı**, Sayı:20, Mart-Nisan 1998, s.1207

İnsanları etkileyebilmeyi başarabilen, onları belli amaçlar etrafında toplamayı ve yönlendirebilmeyi başaran kişinin nitelik olarak diğer insanlardan farklı olması doğaldır. Lider, niteliklerini pekiştirmenin ve içinde yer aldığı toplumda etkinliğini daha da arttırabilmenin yollarını arar. Sahip olduğu nitelikler ve liderlik yaparken gösterdiği davranışlar onu daha da güçlü kılar. Liderlerin genel olarak izleyicilerden ayrılan temel özelliklerini; liderlik yaparken gösterdiği davranışı, kararlılığı, cesareti, güvenilirliği, inisiyatifi, muhakeme gücü, bilgisi, anlayışı, doğruluğu, toplumsallık düzeyi, uzağı görebilme yeteneği, katılımcılığı, sempatik olması, ciddiyetini muhafazası, teknik ve sosyal donanımlı oluşu, kültürel birikimi ve çeşitliliği bünyesinde bulundurması olarak saymak mümkündür.

Liderlerin karakteristikleri üzerinde yoğunlaşan bu yaklaşıma önemli eleştiriler de getirilmiştir. Bunlardan birincisi insanı değerlendirmek için sayısız kriterin varolabileceğine dair öngörüdür. Özellikle koşulların liderleri yarattığını savunanlar açısından bu teorinin açıklamada yetersiz kaldığı bazı durumlar da söz konusudur. İkincisi, söz konusu liderlik özelliklerini taşıyan kimselerin liderlik rolünü üstlendikleri durumlar oldukça sınırlı sayıdadır. Örneğin grup üyelerinin içinde liderlik vasfına sahip olanların ön plana çıkmadıkları daha fazla sık gözlenen bir olgudur.³⁶

Liderlerin başarılı ve etkin olmasında rol oynayan olumlu özelliklerin yanında başarısız olmalarına neden olan özellikler de davranış bilimciler tarafından incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda başarısız liderlerde görülen ortak özellikler; başkalarına karşı soğukluk ve ilgisizlik, inancı kötüye kullanma, sürekli işi düşünme, farklı liderlik biçimlerine adapte olamama, stratejik düşüncelerden yoksun olma, yetkileri devretmede ve başkalarını yönetmede yetersiz olma şeklinde tespit edilmiştir.³⁷

Yapılan bazı araştırmalar ise liderlik vasıflarına sahip olduğuna herkesin kanaat getirdiği insanların farklı, bazen de çelişen kişisel özellik ve yeteneklere sahip olduğunu göstermiştir. Bu anlamıyla özellikler yaklaşımı, özellikleri genellemekte olduğundan, özellikle çevresel faktörleri göz ardı ettiğinden ve sebep-sonuç ilişkisi aramak zahmetine girişmediğinden bir bakıma başarısızlığa uğramıştır. Bu bakımdan, 1950 ve 1960'lı yıllarda liderlerin çevresiyle olan ilişkisi üzerinde yoğunlaşan çalışmaların sayısı hızla artmıştır. Aşağıda bu yaklaşım çerçevesinde oluşturulmuş teoriler daha geniş bir biçimde ele alınmaktadır.

1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşım, liderliği bir gruptaki bireyin oynadığı rol ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim sürecine bağlamaktadır. Davranışsal yaklaşım, lideri tamamıyla gruptan soyutlamamakta ve karşılıklı ilişkiler

³⁶ Martin, a.g.e., s.63

³⁷ Feriha Balekoğlu, **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürüne Etkileri** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İ.Ü. S.B.E., İstanbul, 1992, s.24

temelinde tanımlamaya çalışmaktadır.³⁸ Davranışsal yaklaşım temel olarak özellikler yaklaşımına oranla daha anlamlı öngörülerde bulunmaktadır. Bunun ardında, bu yaklaşımın niteliklerden ziyade davranış biçimlerinden yola çıkarak lideri tanımlamasına bağlı olarak gerçek anlamda biçimsel olmayan liderleri ortaya çıkarabilme yetisi yatmaktadır.

Öte yandan bu yaklaşım, özellikler yaklaşımın liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu doğrultusundaki olumsuz öngörüsüne de karşı çıkmakta, liderliğin ya da lidere özgü davranış biçimlerinin eğitim yoluyla kazandırılabilirliğini savunmaktadır. Bu yaklaşım ayrıca grup ve lider arasındaki karşılıklı ilişkiye eğilmekte ve organizasyon performansı ve liderlik arasındaki doğrusallığın anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamaktadır.³⁹

1.4.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Bu bağlamda, Ohio Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmalar daha çok liderlere özgü davranış kalıplarının üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda lider davranışlarının iki temel boyutta oluştuğu saptanmıştır; yapıyı harekete geçirme yada manipulasyon ve bireyi önemsemedir.⁴⁰ Manipulasyon çerçevesinde liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile alakalı faaliyet ve amaçları nasıl tanımladığı ve yönettiği, grubu ne şekilde harekete geçirdiğiyle ilgilenilmektedir.⁴¹ Çalışanlara ferdi görevler vermek, planlama, faaliyet biçimlendirilmesi ve çalışanları motive etmek bu türden davranışlar içindedir. Bu türden liderler genelde ‘ürün odaklı’ liderler olarak tanımlanmaktadır.⁴² Bireyi önemseme olgusu ise kişiler arası ya da ast-üst arasındaki ilişkilerin niteliğiyle ilgilenmektedir.⁴³ Bu türden davranış sergileyen liderlerin çalışanların rahatlığı ve iş tatminleri üzerinde durdukları gözlemlenmektedir.⁴⁴

³⁸ Stephan Robbins, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1986, s.242

³⁹ Judith Gordon, **A Diagnostic to Organizational Behaviour**, Ally and Bacon, USA, 1993, s.101

⁴⁰ Gary Yukl, **Leadership Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989, s.5

⁴¹ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ağustos, 2001, s.102

⁴² Gordon, **a.g.e.**, s.331

⁴³ Arthur Bedelan, **Organizational Behaviour**, The Dryden Press, Orlando, 1989, s.429

Tablo 1.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E İ L G İ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	-3- Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-4- Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

-YAPIYI HAREKETE GEÇİRME+

Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik 2001**, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s.103.

Bu çerçevede yürütülen çalışmalardan elde edilen sonuçlardan birincisi; lider, otoriter davranışı bu türden bir davranışı önemseyen bir gruba uygulamalıdır. Çünkü daha fazla serbestiyet isteyen bir grubun liderin manipulasyon politikalarına karşı tepki göstereceği açıktır. Yapılan faaliyetin programlanmasında yaşanan sorunlar ve zaman kısıtlamaları liderin başarı şansını azaltmaktadır. Öte yandan; işin niteliği, çalışanların ekstra katkıları ile faaliyetin kalite ve sonuçları üzerinde olumlu etkiler yaratmasını önleyici nitelikteyse, liderin motivasyon açısından gösterdiği performansın önemi kalmayacaktır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin yoğunluğuna bağlı olarak grubun otorite ya da anlayış beklentisi değişmektedir. Çalışmalar liderin anlayış gösterdiği gruplarda personel devir hızı ve devamsızlığının azalmakta olduğunu saptamıştır.⁴⁵

⁴⁴ Gordon, **a.g.e.**, s.331

⁴⁵ Igor Ansoff, **New Corp. Strategy**, New York, 1988, s.202

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Likert lider davranışlarını çalışanlara destek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın uygulanması ve işin kolaylaştırılması boyutları çerçevesinde incelemiştir. Bu çalışmalar çerçevesinde bir sigorta şirketince istihdam edilen 12 yüksek ve düşük randımanlı lider araştırmanın sujesi olarak seçilmişlerdir. Her iki grup da iş çeşidi ve iş metodları bakımından dengeli olacak şekilde ayarlanmıştır. Bunlara ilaveten 24 şef ve 419 çalışanla mülakatlar yapılmıştır. Sonuç olarak, yüksek randıman ile çalışanlara karşı anlayış arasında yüksek bir pozitif korelasyonun varlığı saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre düşük randıman gösteren yöneticiler 'üretim merkezli' davranış sergilemişlerdir. Öte yandan çalışma ilginç bir biçimde çalışanların iş tatminleri ile üretkenlikleri arasında herhangi bir bağlantı saptayamamıştır. Bu çalışma daha sonra içine çeşitli kamu kurumlarını alacak şekilde genişletilmiştir.⁴⁶

Ohio ve Michigan Üniversiteleri tarafından yürütülen çalışmalar temelde iki tür liderlik tipi bulunduğunu saptamışlardır. Bunlardan 'çalışma merkezli' liderlerin kişiler arası ilişkilere önem verdiği ve çalışanların fiziksel ve duygusal anlamda çalışma koşullarına önem verdiği anlaşılmaktadır. Öte yandan, 'üretim merkezli' liderler genel olarak kendilerine ait görevi bitirmekle ilgilenmektedirler.⁴⁷ Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmalar 'çalışma merkezli' yöneticilerin daha başarılı olduğunu saptamış ve Likert'in '4 Sistem' adını verdiği modeline de ilham vermiştir.⁴⁸

1.4.2.3. Likert'in Dört Sistem Modeli

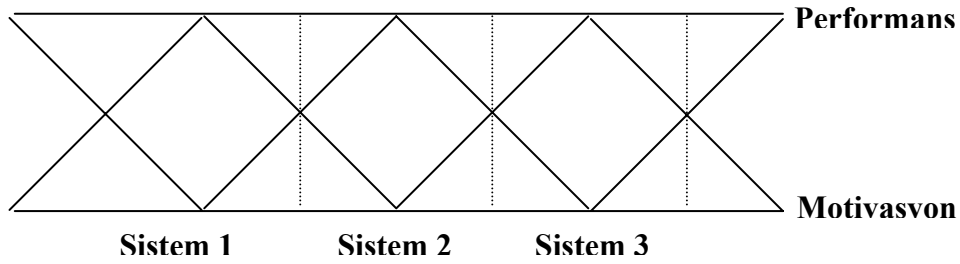
Likert liderlerin davranışlarını dört grup altında toplamaktadır. İlk grup liderlik tipinde belirleyici kriter yöneticinin astlarına olan güvenidir. Buna bağlı olarak yönetici sıkı otoriterden, esnek otoriter, danışmalı ve katılımcı lider tipine uzanan bir çizgi üzerinde tanımlanabilir. Likert'in ikinci grup liderlik tipi için belirlediği kriter astların algılamakta olduğu serbesti seviyesidir. Üçüncü grup için üstün astlarla olan ilişkisi ve görüşlerini alma eğilimi belirleyici olmaktadır. Likert araştırmalar sonunda

⁴⁶ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, USA, 1992, s.272

⁴⁷ **a.g.e.**, s.272

⁴⁸ Robbins, **a.g.e.**, s.417

lider-performans ilişkisini etkileyen üç temel değişken saptamıştır. Bunlar sırasıyla; organizasyon yapısı, politikaları ve bireysel özellikler ve benzerlerini içeren 'durumsal değişkenler'; ikincisi, performans hedeflerini, tutumları, algılamaları, motivasyon tedbirlerini kapsayan 'ana değişkenler'; ve son olarak da verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç gibi bağımlı/sonuç değişkenlerdir.⁴⁹



Şekil 1.2. Sistem 4 Modelinde Zaman, Performans, Motivasyon İlişkisi

Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik 2001**, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s.110

1.4.2.4. Blake ve Mounon'un Yönetsel Şebekesi

Blake ve Mounon Ohio Üniversitesinin çalışmalarında yola çıkarak hazırladıkları özgün modellerinde beş ayrı liderlik tipi belirlemiştir.⁵⁰ Bunlardan "etkili olmayan lider" faaliyetin gerçekleştirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır. "Klüp Lideri" işten çok arkadaşlık ilişkilerine önem vermektedir. Tam tersi olarak "Görev Lideri" önceliği işe vermektedir ve insan ilişkileri açısından zayıftır. "Örgüt Lideri" iş ve moral dengesini başarıyla sağlarken 'Ekip Lideri' karşılıklı güven ve saygı temelinde göreve kendini adamaktadır. Bu yazarların yaklaşımı davranış biçimlerinin kavramsallaştırılmasına ve dolayısıyla yöneticilerin yönetim tarzlarının ne olduğunu tanımlamalarına olanak sağlayarak olumlu katkılarda bulunmaktadır. Bu da eksik yanlarını tamamlamalarında yöneticilere yardımcı olmaktadır.⁵¹

⁴⁹ Zel, a.g.e., ss.109-111

⁵⁰ a.g.e., s.107

⁵¹ Gregory Northcraft, **Organizational Behaviour**, Orlando, The Dryden Press, 1984, s.258

1.4.2.6. Bale'in Harward Üniversitesi Araştırması

Robert Bale konuya daha başka bir perspektiften yaklaşmış ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını tespit etmiştir. Bunlar sırasıyla, faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği, üyeler tarafından sevilme seviyesidir. Bale'e göre hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en sevilen üye lider olma şansına diğerlerine oranla çok daha fazla biçimde sahiptir. Daha açık bir ifadeyle, bireyin diğer bireylerle olan iletişimindeki başarısı liderlik şansını etkilemektedir.⁵³ Bale gruplarda iki ayrı liderin bulunabileceğine işaret etmektedir. Bunlardan birisi grup içindeki duygusal/sosyal meselelerde öne çıkmakta ve grubun çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Diğeri ise, işin başarıyla tamamlanmasına öncelik vermektedir.

1.4.3. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Yaklaşımları

Yönetim tarzlarına göre otokratik, demokratik (katılımcı) ve özgürlükçü olmak üzere üç tür yaklaşım bulunmaktadır.

1.4.3.1. Otokratik Liderlik

Bir liderin elindeki yönetsel gücü kullanma biçimi liderlik tipini de belirlemektedir. Lider otokratik, katılımcılığa önem veren ya da özgür bırakmayı esas alan bir yöntem belirleyebilir. Her üç durum için de bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar kullanılan yöntemlerdeki sınırlara uymakla ilintili olarak liderin olumlu ya da olumsuz lider pozisyonuna yerleşebileceğinin göstermektedir. Liderin, önceki bölümlerde değinildiği gibi, insana ya da işe yönelik bir metodoloji benimsemesinin değişik sonuçları bulunmaktadır.⁵⁴

Otokratik ya da yetkeci liderler gücü kendilerinde merkezileştirmektedirler. Bu liderler kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar. Karar verme aşamasında baş

⁵³ a.g.e., s.108

⁵⁴ Ömer Sadullah, "Liderlik Tarzları", 21.yy'da Liderlik Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, İstanbul 1997, s.27

aktörlerdir ve astlar sadece üstünün düşündüğü ve uygulama direktifi verdiği faaliyetleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Mc Gregor astları 'emirlere direnen, zorlamayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için örgütü zarara sokan, yalnızca şahsi çıkarlarını düşünene sorumluluktan kaçan kişiler' olarak tanımlamaktadır.⁵⁵

Otokratik liderlerin de Gregor ile aynı paralelde düşündüklerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır.⁵⁶ Otokratik liderler karar verme sürecinde astlarına danışmamakta, itirazlarını kabul etmemektedirler. Bu liderler için astlar direktifleri sorgusuz sualsiz yerine getirecek olan kişilerdir. Otokratik liderler astlarını bu şekilde idare ederken çoğunlukla ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerden yararlanmaktadırlar. Bu türden liderler kesinlikle 'işe yönelik' davranırlar ve organizasyonun verimliliğini birincil derecede gözetirler. Otokratik liderlerin olduğu gruplarda grup üyelerinin genelde daha saldırgan, lidere daha bağımlı ve yapılacak işten ziyade kendileri ile meşgul olduklarını yapılan araştırmalar tespit etmiştir. Liderin baskısı ortadan kalktığında iş veriminde büyük düşüşler yine bu gruplarda gözlemlenmiştir.⁵⁷

Araştırmalara göre yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Otoriter yöneticiler bu tutumlarını sürdürdükleri ve kontrolü sıkı bir biçimde ellerinde tuttıkları sürece kendilerini daha rahat hissetmektedirler. Bununla birlikte, otoriter yönetimin en büyük handikaplarından biri çalışanlar arasında yaratıcılığı büyük ölçüde erozyona uğratmasıdır. Çünkü bu tür liderler inisiyatifi kesinlikle astlarına bırakma yanlısı değildirler.⁵⁸ Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımlarıyla doludur.⁵⁹ Bu süreç içinde liderler organizasyonun yapısını belirlerler. Karar verme ve yönetme erki liderde toplandığı müddetçe örgüt bir araç olma niteliğini kaybetmekte ve değer aşılınmış bir kurum durumuna gelmektedir.⁶⁰

⁵⁵ Martin, a.g.e., s.162

⁵⁶ Salih Güney, "Yöneten ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral", **21.yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, DHO Matbaası, İstanbul, s.204

⁵⁷ Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.52

⁵⁸ Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim BüroYayınevi, Ankara, 1990, s.16

⁵⁹ Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.52

⁶⁰ Kemal Tosun, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta A.Ş. İstanbul, 1992, s.20

1.4.3.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Öte yandan demokratik yöneticiler, astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. Bunlar tüm yetkiyi elinde toplamak eğiliminde değildirler ve astların katılımıyla kararları almayı tercih ederler. Bu tip yöneticilerin liderlik yürüttüğü organizasyonlarda otoriter yönetimlerin aksine yüksek iş tatmini ve düşük iş gücü devri ve devamsızlık söz konusudur.⁶¹ Katılımcı yönetim astların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Katılımcılık, teoride hedef saptama, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurumlarda temsil edilme gibi konuları kapsasa da uygulamada karşılaşılan en yaygın şekli, çalışanların bireysel işlerle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır.⁶²

Lipit ve White liderlik çalışmalarında liderin kim olduğundan çok nasıl davrandığı ile ilgilenmişlerdir. Bu bağlamda yazarlar katılımcı liderlerin diğer iki tip lidere göre daha çok sevildiklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu gruplardaki hava çok arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir oranda verilen işle meşgul olma eğilimi göstermiştir. Yine bu araştırmada lider ortamı terk ettiğinde çalışanların daha az üretken oldukları saptanmakla birlikte, bu oran otoriter liderlere oranla çok daha düşüktür.⁶³ Yöneticiler sahip oldukları yetki oranında diğerlerini etkileme gücüne sahiptirler.

Demokratik de olsa yöneticiler otokratik liderlerin yararlandığı bazı yöntemleri kullanmak zorunda kalabilirler. Ceza ya da ödüllendirme sistemi tüm organizasyonların düzenli bir biçimde idame ettirilmesi için gerekli araçlar olduğundan demokratik nitelikli liderlerin de bunun kapsamı dışında kalması söz konusu değildir.⁶⁴ Genelde ücret cezaları ya da ödüller organizasyon kuralları çerçevesinde kullanılmaktadır. Bununla birlikte, lider çalışanları ile birebir ilişkilerini geliştirerek karizmatik bir imaj da edinebilir. Katılımcı liderlerin astlarını yönetirken otorite kaynaklarını diğer lider

⁶¹ Güney, a.g.e., s.213

⁶² Turan Güngör, "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", **1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II**, KHO Matbaası, Ankara, 1995, s.955

⁶³ Arkonaç, a.g.e., s.52

tiplerine oranla daha dikkatli kullanmaları beklenmektedir. Genelde bu türden yöneticiler yönetim erkini astlarıyla paylaşma yanlısıdır ve yetki devri bu tür organizasyonlarda sık rastlanan bir olgudur.⁶⁵

Öte yandan katılımcı liderler çalışanların iş yaşamları ile toplumsal, özel yaşamları arasındaki dengeyi gözetmekte diğerlerine oranla çok daha dikkatlidirler. Organizasyonlar düşünce üretimine ve operatif faaliyetlerine çalışanların da katılımının sağlanmasına dikkat etmektedirler.⁶⁶ Grubun fikirleri bu türden yöneticiler için her zaman önemlidir. Bu tür liderler tekliflere açıktır ve karar alma sürecinde bilginin serbestçe iletilmesini sağlarlar ve de ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkacak bazı engelleri de ortadan kaldırmaya çalışırlar.⁶⁷ Bu tür liderler aynı zamanda eleştirilere de açıktır. Çalıştıkları organizasyon ve buldukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Sorunlara ortak bir çözüm bulunması için isteklidirler. Yapılan araştırmalar katılımcı liderin diğer tarzda olan liderlere göre daha fazla tatmin içinde olduklarını göstermektedir. Bu tarz liderliğin olduğu organizasyonlarda personel devir oranı ve şikayet oranı düşüktür ve daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır.⁶⁸

1.4.3.3. Özgürlükçü Liderlik

Bunlara ilaveten özgürlükçü lider de yönetim yetkesine fazla ihtiyaç duymamaktadır. Bu türden liderler astlarının verimliliği ile özgürce davranmaları arasında bir bağlantı olduğu kanaatindedirler. Böylelikle astlarına kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar dahilinde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorulduğunda görüşlerini belirtirler.⁶⁹ Bu türden liderlik altındaki organizasyonlarda ceza ve ödül sistemi işletilmemektedir. Organizasyonun başarısı daha çok astların performansına bağlıdır. Bu bakımdan kararlar daha çok astlar tarafından alınmakta ve prosedürel olarak da lider tarafından

⁶⁴ Arnold C.Hax, Nicholas S.Mafluj, **Strategic Management: An Integrative Perspective**, New Jersey, Prentice Hall, 1984, s.89

⁶⁵ Edgar Huse, **Management**, West Publishing Co., 1982, s.449

⁶⁶ James W.Walker, **Human Resource Planning**, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1980, s.178

⁶⁷ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975, s.185

⁶⁸ James Stroner, Edward Freeman, **Management**, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1992, s.417

uygulatılmaktadır. Liderler grupların çalışmalarına katılmazlar ve yönetim yetkisi astlar arasında bölüştürülmüştür.⁷⁰ Lipit ve White özgürlükçü liderlerin olduğu gruplarda liderlerin oldukça sevilmeğe olduğunu fakat astların iş yapmaktan ziyade kendi istedikleri gibi davrandıklarını saptamışlardır. Öte yandan, özgürlükçü liderlerin olduğu gruplarda yaratıcılık seviyesi diğerlerine oranla çok daha yüksektir.⁷¹

Özgürlükçü liderler demokratik liderliğin de ötesinde astlarına serbestlik tanıyan yöneticilerdir. Bu tarz liderler Bradfort ve Lippitt tarafından 'astlarını etkilememeye çalışan, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal eden kişiler' olarak tanımlanmışlardır. Bunlar sürekli olarak evrakla uğraşırlar ve astlarından uzakta durmakta, onlara kapasitelerinin üzerinde yetkiler vermektedirler. Bunun yanısıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmemekte ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri doğrudan karar vermekte ne de gruba karar vermesi için yardımcı olmaktadır.⁷²

Özgürlükçü liderler grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören ve grup üyelerine emir vermeyen yöneticilerdir.⁷³ Özgürlükçü liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmekle birlikte, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladıklarında aslında liderliğe daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.⁷⁴ Bu ekipler her zaman aşamayacakları bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu bakımdan ekiplerin aldığı kararların liderinkilerin yerini alması her zaman doğru olmayabilmekte, özellikle üst kademe kararların sorumluluğu taşıyan lider tarafından alınması daha doğru olabilmektedir.

⁶⁹ Lawrence G.Hrebiniak, William F.Joyce, **Implementing Strategy**, New York: Mc Millan Publishing Company, 1984, s.52

⁷⁰ İsmail Türkmen, **Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayını, Ankara, 1996, s.63

⁷¹ Arkonaç, **a.g.e.**, s.52

⁷² M. Bernard Bass, **Stadgill's Handbook of Leadership**, The Free Press, New York, 1981, s.393

⁷³ Türkmen, **a.g.e.**, s.79

⁷⁴ Bass, **a.g.e.**, s.399

1.4.4. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Öte yandan liderlik teorileri bağlamında en fazla tartışma yaratan konulardan biri liderlerin karizmasıyla ilintilidir. Genelde karizmatik liderin normal ya da olağanüstü koşullarda en etkin bir biçimde faaliyetin yürütülmesinde ya da sorunların etkin ve çabuk bir biçimde çözülmesinde başarılı olduklarına inanılmaktadır.⁷⁵ Bununla birlikte, liderin sahip olduğu bu karizmanın ne olduğu ve nereden kaynaklandığı sorusu, liderlik teorileri ile bu tartışma arasında bir köprü kurulmasını da kolaylaştıracaktır. Weber'e göre karizma makam otoritesine dayanmamaktadır. Lideri izleyenler ya da astların onun olağanüstü niteliklere sahip olduğuna kanaat getirmelerine bağlı olarak bir karizmanın varlığından söz etmek mümkün olacaktır.⁷⁶ Bu konuda araştırma yürütenler genelde bir ikilemele karşı karşıya kalmışlardır. Karizma liderin kendi kişisel özelliklerinden mi yoksa onu izleyenlerin izafi kanaatlerinden mi kaynaklanmaktadır.⁷⁷ Bu tartışma bağlamında ise bu soru, karizma kavramı niteliksel yaklaşımın mı yoksa davranışsal yaklaşımın sınırları içinde tartışılmalıdır olmaktadır. Weber'e göre, takipçiler liderin liderlik gizli gücündeki güvencelerini kaybederlerse ve eğer liderin olağan olmayan güçleri kaybolursa, liderlik pozisyonu düşecektir.⁷⁸

Ekonomik rekabetin artmasıyla organizasyonlar büyük değişimleri gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Karizmatik liderlik terimi organizasyon üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve organizasyonun yeni görev ve hedeflerinde uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilmektedir.⁷⁹

"Karizmatik liderler vizyonları izleyen ve kendilerini adanmış izleyenlerini çeken, izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine erdirtirebilen, onların gayelerini etkileyebilen, duygusal bağ kuran ve vizyonuna bağlılığını kazanan, izleyenlerini organizasyonun misyonuna kendi kişisel ilgilerinden daha çok

⁷⁵ Hrebiniak, **a.g.e.**, s.162

⁷⁶ Hax, Majluf, **a.g.e.**, s.99

⁷⁷ Zel, **a.g.e.**, s.151

⁷⁸ Tanıl Kılınç, "Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **21. yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, İstanbul, 1997, s.383

⁷⁹ Yukl, **a.g.e.**, s.204

yoğunlaştıran, onların bağlılığını kazanarak vizyonun takibinde fedakarlığa itebilen, organizasyonun mevcut durumunun ötesinden açıkça görülebilen ve şimdikinden farklı olan gelecek görüş açısını geliştirebilen, kendileri ve izleyenleri arasında güven bağı oluşturan, vizyonunu daha ileriye taşımak için astları ile ilişkilerini güçlendiren, mevcut durumdan memnun olmayıp sürekli ilerlemesi için baskı yapan, organizasyondaki tatminsizlik ortamından yararlanarak yeni ve daha iyi durumlara itebilen, özellikle izleyenlerine alışılmadık bir motivasyonsal enerji vermekte olan kişiler olarak tarif edilebilir."⁸⁰

Bilgin'e göre karizmatik liderler bundan daha fazlasını da yapmaktadırlar;⁸¹

"Güvensizlik, belirsizlik, şaşkınlık, yönsüzlük, eğretilik, istikrarsızlık, acizlik duyguları, insanları saran ve kuşatan zihinsel iklimin temel özellikleri haline geldiği durumlarda düzenleyici bir toplumsal merkezden yoksun olan insanlar yönsüz atomların anarşik kümelenmesi içinde bireyselliklerini kaybederler. Kaygan bir zemin üstünde oraya buraya savrulduklarını hisseden ve her biri bir yöne savrulan insanların dışarıdan veya üstten gelen bir amaca ihtiyacı vardır. Bu bir bütünsellik olma ihtiyacıdır. Bu bağlamda liderin, karizma sahibi bir önderin, olağanüstü bir şahsiyetin gerekliliğine olan inanç karşı durulmaz bir eğilim haline gelmektedir. İşte bu durumda karizma, çözülen bağları yeniden oluşturacak, dağılan birliği sağlayacak bir harç, herkesin ona göre kendini ayarlayacağı bir dış sabit nokta, kendisiyle özdeşleşerek yeni bir kimlik kazanacak bir sembol işlevi görmektedir."

1.4.4.1. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House ise karizmatik liderliği açıklayabilmek adına test edilebilir ve daha çok gözleme dayanan kriterler ortaya atmıştır. Yazar daha çok karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıklarına dair varsayımlarda bulunmuştur. Buna göre, liderin karizmatik olup olmadığının

⁸⁰ Adnan Ceylan, "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar", 21. yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, 1997, s.319

⁸¹ Nuri Bilgin, "Atatürk ve Karizma", 21. yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, 1997, s.338

belirlenmesine yardımcı olacak sekiz tane kriter bulunmaktadır; Bunlar sırasıyla, izleyenlerin liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri, izleyenlerin inançlarıyla liderin inançları arasındaki benzerlikler, liderin izleyenler tarafından kayıtsız şartsız onay görmesi, izleyenlerin lideri etkileyebilme dereceleri, izleyenlerin lidere isteyerek itaat etmeleri, izleyenlerin organizasyonun amaçlarının belirlenmesindeki payları, izleyenlerin performanslarını artırma istekleri ve son olarak da, izleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebileceklerine dair inançlarıdır.⁸² House'a göre karizmatik liderler astlarına güvenmektedirler ve astlarına ihtiyaç duyduklarını her zaman vurgularlar. Bu durum astların performansını ve tatmin duygularını arttırmaktadır. Yine de güç, kendine güven, ideallerine sahip çıkma gibi nitelikler karizmatik liderler için vazgeçilmezdirler.⁸³

1.4.4.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yapmıştır. Buna göre, karizmatik liderlik sadece inançlı ve güvenilir olmaktan kaynaklanmamaktadır. Aynı zamanda izleyicilerin lideri olağanüstü ve ruhani bir kahraman olarak görmeleri gerekmektedir. Bass ise iki tür karizmatik davranış olduğu öngörüsünden hareket ederek özgün bir yaklaşım geliştirmiştir.⁸⁴ Buna göre, karizmatik liderler grubun misyonunun belirginleştirerek izleyenler arasında paylaşılan fikir ve değerlere bağlı kalarak, ideolojik hedefler oluşturmaktadırlar. Geleceğin bir görüntüsünü ortaya koyarak grubun çalışmasına anlam ve şevk verirler.⁸⁵ Bass' a göre karizmatik liderler daha çok buhranlı ortamlarda kendini göstermektedirler. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel düşüncelerin kaybedildiği ortamlarda filizlenmektedir. Karizmatik liderler, hayatta kalma mücadelesi veren yeni organizasyonlarda ya da yıkılmakta olan eski organizasyonlarda boy göstermektedirler. Başarılı büyük organizasyonlarda karizmatik liderlere daha ender rastlanmaktadır.⁸⁶

⁸² Roger Kaufman, **Strategic Planning Plus, An Organizational Guide**, London: Sage Publications, 1992, s.261

⁸³ Yukl, **a.g.e.**, s.222

⁸⁴ Stoner, Freeman, **a.g.e.**, s.471

⁸⁵ Yukl, **a.g.e.**, s.206

⁸⁶ Uğur Zel, **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, KHO Matbaası, Ankara, 1996, s.52

1.4.4.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Conger ve Kanungo da karizmanın niteliksel ve gözlemlenebilir olduğu tezinden hareket ederek bir yaklaşım geliştirmişlerdir.⁸⁷ Bunu yapmak için yazarlar karizmatik olan liderlerle karizmatik olmayan liderler arasındaki bir takım farklara işaret etmektedirler. Buna göre; birincisi, karizmatik olmayan liderler içinde buldukları ortamı statükocu bir tavırla sürdürmek isterlerken, karizmatik liderler içinde bulunulan durumdan farklı boyutlardaki ortamları hayal etmektedirler. Bunlar aynı zamanda izleyicilerinin de makul bulabileceği projeler olarak göze çarparlar. İkincisi, karizmatik liderler kendilerini riske atabilmekte, özveride bulunabilmekte ve ortak amaçlar uğruna gerekirse büyük bedeller ödemeye hazır olmaktadır. Üçüncüsü, karizmatik liderler organizasyonun amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak durmakta ve bu suretle sıra dışı olduklarını göstermektedirler. Ortaya koyduğu amaçlar kadar bu amaçlara ulaşmak için seçtiği yöntem ve yollar da karizmatik lideri diğerlerinden ayırmaktadır. Diğer deyişle, karizmatik liderlerin yaratıcılıkları oldukça yüksektir.⁸⁸ Dördüncüsü, karizmatik liderler çevresel değişiklikleri değerlendirmekte ve zamanında reaksiyon vermekte diğerlerine oranla daha beceriklidirler. Beşincisi, karizmatik liderler büyük değişimlerin arifesinde ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda kendilerini gösterirler. Ancak, bu bir kriz olmadığı zaman karizmatik bir liderin ortaya çıkmayacağı anlamında algılanmamalıdır. Liderin kendisi de bazen alışılmış olanın dışında hareket ederek bazı krizler yaratabilir. Altıncısı, tekliflerini kendisine güvenle yapan bir lider şüpheli ve karışık tekliflerde bulunan bir liderden çok daha karizmatiktir. Diğer deyişle, karizmatik lider izleyicilerine ne yaptığını gerçekten biliyor imajı vermekte oldukça uzadır. Son olarak ise, ortaya koydukları bilgi gücü liderlerin karizmatiklik derecelerini arttırmaktadır. Burada liderin otoriter olması ya da ikna etmeye dayalı bir metod izlemesi çok da fark yaratmamaktadır. Bilgi açısından yeterli olduğuna inanılan lider izleyiciler açısından çok daha karizmatiktir.⁸⁹

⁸⁷ Yukl, **a.g.e.**, s.208

⁸⁸ Cliff Bowman, David Asch, **Strategy**, London: Mac Millan Press Ltd. 1996, ss.11-12

⁸⁹ Yukl, **a.g.e.**, s.209

1.4.5. Harekete Geçirici Liderlik Yaklaşımı

Diğer bölümlerde ifade edildiği gibi, ideal bir liderin niteliklerinden biri izleyenleri, çalışanları ya da astlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda harekete geçirmektir.⁹⁰ Bu konuda öne sürülen yaklaşımlar çeşitlidir. Genelde diğer yaklaşımlar ast ve üst ilişkilerini ceza ve ödül esasları üzerinden incelemektedirler. Öte yandan ast ve üstün ya da liderin uzlaşmalarını öneren uzlaşma esaslı yaklaşımlar da mevcuttur. Bununla birlikte, harekete geçirici liderlik yaklaşımı takipçilerin kendilerini aşmalarına, liderin, ekibin ya da kurumun devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık yapmaya razı oldukları bir durumla ilgilenmektedir.⁹¹ Bryman, harekete geçirici lider davranışlarının çalışanların tatmini, şahsi çaba ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğundan bahsetmektedir. Buna ek olarak, normal liderlik davranışları ile harekete geçirici liderlik davranışlarını inceleyen Howell ve Frost, harekete geçirici liderlik davranışlarının diğer liderlik davranışlarına göre daha yüksek performans ve iş tatmini ürettiğini ortaya çıkarmıştır.⁹²

Harekete geçirici liderin üç önemli işlevi bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; mevcut sorunları önceliklerine göre sıralama ve uygun çözüm önerileri geliştirme, yeni bir yapı oluşturma ve değişimi kurumsallaştırma, yakın ve uzak geleceği pazarlayarak örgütsel kaynakları hedeflere göre kullanmadır.⁹³ Harekete geçirici liderin yaptığı faaliyet örgütün değişimidir. Bu tip liderler çalışanların hayatlarını etkileyecek kararlara katılmalarını ve benimsemelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Lider, gücü doğru bir şekilde kullanarak değişim için kılavuzluk yapmaya çalışmaktadır. Astlardan sadece kendilerine söyleneni yapmaları istenmemekte, organizasyonun yönlendirilmesine ait kararlara da ortak olmaları istenmektedir. Harekete geçirici liderliğin en önemli özelliği, değişen dünya şartlarına göre sürekli değişimi başarabilmesidir.⁹⁴

⁹⁰ Kaufman, **a.g.e.**, ss.55-56

⁹¹ Patrick J. Bellow, George L. Morrisey, Betty L. Acomb, **The Executive Guide to Strategic Planning**, London: Jossey-Bass Publishers, 1987, s.19

⁹² John P. Kotter, **Değişimi Yönetmek**, MESS Yayınları, Harvard Business Review, İstanbul, 1991, s.19

⁹³ **a.g.e.**, s.190

⁹⁴ Below, Morrisey, Acomb, **a.g.e.**, s.25

Alışılmış bir iş ortamında meydana gelen her önemli değişiklik çalışanları etkilemekte, onları çeşitli duygulara, beklentilere, hatta korkulara yönlendirebilmektedir. İş ortamındaki başlıca değişiklik ve yenilik makinelerde ve diğer araçlarda, süreç ve yöntemlerde, personelde gerçekleşebilir. Çeşitli araştırmalar insanların genelde değişime ve yeniliklere karşı bir direnme eğilimi içinde olduklarını göstermektedir.⁹⁵ Bu direnç kaynakları ise üç gruba ayrılmaktadırlar; örgütsel kültür, bireysel ilgi alanları ve son olarak da örgütsel hedef ve strateji anlayışlarıdır. Harekete geçirici liderlerin en önemli nitelikleri bu değişime karşı oluşan dirençleri takipçilerinin de katılımıyla kırmalarıdır.

1.4.5.1. Burns'ün Harekete Geçirici Liderlik Yaklaşımı

Burns'e göre harekete geçirici liderlik, liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri süreçtir.⁹⁶ Harekete geçirici lider özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcamaktadır.⁹⁷ En alt seviyede harekete geçirici liderlik, hem insanlar arası etkileşim süreci hem de sosyal sistemleri değiştirerek yeni kurumlar oluşturacak güçleri harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Burns'e göre harekete geçirici liderlik organizasyonun her seviyesindeki kişiler tarafından ortaya konabilir. Bu kişilerin günlük yaşamlarındaki davranışları etraflarına yansıyabilir, fakat basit ve sıradan olarak algılanmalıdır.⁹⁸

1.4.5.2. Bass'ın Harekete Geçirici Liderlik Yaklaşımı

Harekete geçirici liderlik üzerine kapsamlı çalışmalar yürütenlerden Bass'a göre, harekete geçirici liderlik ancak liderin izleyenler üzerindeki etkisi baz alınarak değerlendirilebilir. İzleyenler liderlerine karşı bağlılık ve hayranlık duyduklarından direktiflerine daha kolay bir biçimde uymaktadırlar.⁹⁹ Bass'a göre harekete geçirici

⁹⁵ Mustafa Y. Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., İzmir, 1996, s.73

⁹⁶ Uğur Zel, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, KHO Matbaası, Ankara, 1997, s.2

⁹⁷ Yukl, **a.g.e.**, s.210

⁹⁸ Below, Morrisey, Acomb, **a.g.e.**, ss.20-21

⁹⁹ Yukl, **a.g.e.**, s.211

liderliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar karizmatik, teşvik edici liderlik, zihinsel dürtü ve bireyi önemseme olarak sıralanmaktadır. Karizmatik liderler hem vizyona hem de misyona sahiptirler ve astlarında inanç, övünç ve de güven duygusu yaratmaya çalışırlar. Teşvik edici liderler sahip oldukları vizyonu astlarına başarıyla aktarmaktadırlar ve amaçlara ulaşmada kararlıdırlar. Bu kararlılıkları ise astlarının moral motivasyonunu yükseltmeye yaramaktadır.¹⁰⁰

Yöneticinin zihinsel dürtüye önem vermesi, astların eski duruşlarını yeni bakış açılarından görmelerini sağlayabilmektedir. Astların yaratıcı düşünmeye teşvik edilmesi motivasyonu ve işi sahiplenme duygusunu da pekiştirmektedir. Son olarak yöneticinin bireyleri önemseyen bir tutum sergilemesi astlar arasında desteklendiği, saygı gördüğü hissini uyandırmaktadır. Böylece astların kendilerine güvenlerinin arttığı ve fikirlerini daha açık bir biçimde ifade ettikleri gözlemlenmektedir.¹⁰¹ Bu da faaliyet sürecinde yaratıcılığı arttırmaktadır. Bass, harekete geçirici liderliğin karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğuna işaret etmektedir. Yazara göre karizma harekete geçirici liderlik için gerekli bir niteliktir ama tek başına yeterli değildir.¹⁰²

1.4.5.3. Roberts'ın Harekete Geçirici Liderlik Teorisi

Roberts'a göre ise lider astların yönetiminden ve kültürünün şekillenmesinden çok enerjinin yaratılması ve yönetilmesi ile uğraşmaktadır.¹⁰³ Lider enerjiktir, arzu ve istek yaratmakta, organizasyon içindeki psikolojik ortamı kontrol etmektedir. Lider çalışanların kendilerini farklı hissetmelerini sağlamaktadır. Harekete geçirici liderler bu halleriyle sinerjiktirler. Buldukları ortamı sinerji etkisi ile inanılmayacak derecede değiştirebilirler. Bu yüzden değişimin başlıca katalizörleridirler.¹⁰⁴

Davranışsal yaklaşım liderlerin karakteristikleri hakkında özellikler yaklaşıma oranla daha objektif kriterler sunmaktadır. Yöneticilerin lider vasfı taşıyıp

¹⁰⁰ Bowman, Asch, **a.g.e.**, ss.9-10

¹⁰¹ Andrew Pettigrew, **Handbook, Strategy and Management**, London, Sage Publications, 2002, ss.71-72

¹⁰² Zel, 1997, **a.g.e.**, s.27

¹⁰³ Yukl, **a.g.e.**, s.224

¹⁰⁴ David Hussey, **Corporate Planning**, Oxford: Pergamon Press, 1982, s.92

taşımadıklarının anlaşılmasında gözlemlenebilir kriterler kurgulayan bu yaklaşım 'liderliğin eğitim yoluyla kazandırılabilir bir mezyet olduğu' yolundaki yargıya önemli katkılarda bulunmaktadır. Bununla birlikte, davranış biçimlerinin çevresel şartlardan bağımsız olduğu kanaatini uyandıran bir yaklaşım olarak eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu noktadaki açığı kapatmak üzere bir çok çalışma yürütülmüş ve bir teoriler bütünü ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşım lider ve grup arasındaki ilişkilerin niteliğinden ziyade işin ve ifa edildiği ortamın analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Aşağıda bu yaklaşım daha detaylı bir biçimde ele alınmaktadır.

1.4.6. Durumsallık Yaklaşımı

Liderliğin kişinin yaşamını ve faaliyetlerini sürdürmekte olduğu koşullara bağlı olarak ortaya çıktığını savunan bu görüş, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak aşağıdakilere dikkat edilmesini istemektedir:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenek ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
- Liderin ve astlarının deneyimleri ve kişilik özellikleri.¹⁰⁵

Genel olarak durumsallık yaklaşımını diğerlerinden ayıran şey tek bir en iyi yönetim tarzı bulunduğu iddiasını reddetmesidir. Liderlikle ilgili modern eğilimler liderin başarısını esas olarak çevresel koşullara uyum yeteneğine bağlanmaktadır ve bu bağlamda durumsallık yaklaşımıyla paralellikler göstermektedirler. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, çalışma ortamını bağımsız değişken olarak aldıklarında lider ve yönetilen arasındaki ilişkilerin birbirine benzemez biçimlerde ortaya çıktıklarını saptamışlardır. Daha açık bir dille ortam koşullarını analiz sürecine ekleyen daha kapsamlı ve çağdaş bir yöntem izlemektedir. Böylelikle, yönetim insan ve çevre arasında karşılıklı etkileşim çerçevesinde tanımlanmaktadır.¹⁰⁶ Bu bakımdan, durumsallık yaklaşımı belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermektedir.

¹⁰⁵ Andrew Szilagyı, **Organizational Behaviours and Performance**, New York, 1990, s.397

1.4.6.1. Amaç Yol Yaklaşımı

Bu yaklaşım içinde yer alan çalışmalardan en önemlisi House ve Evans tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada yazarlar liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonunu ve dolayısıyla performanslarını nasıl etkilediğini sorgulamışlardır. Buna göre, kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme ihtimali olduğu alanlarda performansı artmaktadır. Diğer deyişle, kişinin belirli davranışlarıyla belirli sonuçlara ulaşacağına dair inancı ve kişinin sonuçlara verdiği değer insanın davranışlarını etkilemektedir.¹⁰⁷ Bu yaklaşıma göre, lider dört çeşit liderlik davranışı vasıtasıyla çalışanların motivasyonunu ve iş tatmin derecesini etkilemektedir. Bunlar astları yönlendirici teknik bilgi vermek, astların ihtiyaç ve isteklerine önem vermek, ilgili konularda astlarına danışma eğilimi, iddialı amaçlara ulaşmak hususunda astlarına güven telkin etmektir.¹⁰⁸

House bu dört tip liderlik davranışının belirli koşullarda da olsa tek bir lider tarafından kullanılabileceğini iddia etmiştir. Tabii bu noktada, liderlik sürecini zaman, çevre baskısı ve çevresel koşullar gibi unsurlar etkileyecektir. Öte yandan, House ve Evans yöneticinin çalıştığı insanların hayat görüşlerinin etkin liderlik metodunu belirleyebileceğini söylemektedirler. Örneğin, insanın kendi geleceğini kontrol edebileceğine inanan ve inanmayan kişilerin tercih ettikleri lider tipleri farklılıklar göstermektedir. Yazarlar birincisinin yol gösterici liderin, ikincisinin otoriter bir liderin yönetimi altında başarılı olacaklarını belirtmektedirler.¹⁰⁹

1.4.6.2. Fiedler'in Liderlik Yaklaşımı

Ani kararların hızla alınması ve uygulanmasını gerektiren durumlarda otoriter liderin daha verimli olduğu genel kabul görmektedir. Fiedler de lider ve astı arasındaki ilişkileri bir ortam özelliği olarak algılamaktadır.¹¹⁰ Yazar bunun yanında liderin niteliklerini belirleyen ve faaliyetin verimliliğini etkileyen bazı unsurlar olduğunun da altını çizmektedir. Bunlar sırasıyla, görevin yapısal özellikleri, liderin makama dayanan

¹⁰⁶ Hasan Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Değer Matbaası, Ankara, 1979, s.5

¹⁰⁷ Zel, 2001, **a.g.e.**, s.114

¹⁰⁸ Robert Vecciho, **Organizational Behaviour**, Orlando, The Dryden Press, 1991, s.316

¹⁰⁹ Zel, 2001, **a.g.e.**, s.115

¹¹⁰ **a.g.e.**, s.116

otoritesinin derecesidir.¹¹¹ Hersey ve Blanchard'ın geliştirdikleri yaklaşım ise özellikle yönetim geliştirme uzmanlarının ilgisini çekmiştir.¹¹² Yazarlara göre, lideri lider yapan temel değişkenler astlarının olgunluk derecesidir.¹¹³

Bu bağlamda, bu yaklaşım ağırlıklı olarak astlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin kabul edilmesi, benimsenmesi ve faaliyet performansı arasında pozitif ilişki olduğunu ileri süren bu yaklaşım diğer yaklaşımların gözardı ettiği bir olguyu tartışmaya açmaktadır. Çalışanların 'hazır oluşu' kuramsal olarak astların belirli görevleri yerine getirmekteki istek ve kabiliyetleri olarak açıklanmaktadır. Çalışanların 'olgunluğu' ile kastedilen, yüksek fakat başarılabılır hedefler tespit etme kapasiteleri ile bu konuda sorumluluk alma konusundaki isteklilikleri, eğitim ve tecrübe dereceleridir. Yine de olgunluk belirli bir görevle bağlantılı olabilmektedir. Yani bu olgunluk belirli bir faaliyet alanı için geçerli olmakla birlikte, başka bir faaliyet alanı için geçerli olmayabilir.¹¹⁴ Hersey ve Blanchard'ın çizdikleri izafi olgunluk-devamlılık çizgisi üzerinde astların olgunluğu ve liderin yönlendirmesine bağımlılık seviyeleri belirlenmektedir. Böylelikle, astların en üst seviyede olgunluk seviyesine sahip oldukları noktalarda liderin inisiyatif kapasitesi de doğal olarak kısıntıya uğramaktadır.¹¹⁵

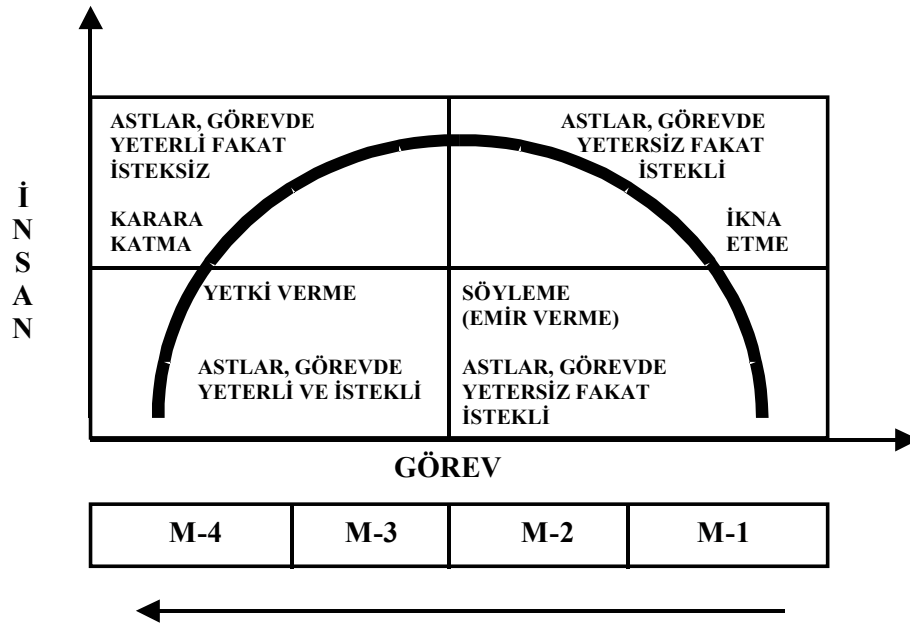
¹¹¹ Stroner, Freeman, **a.g.e.**, s.118

¹¹² Robbins, **a.g.e.**, s.424

¹¹³ Zel, 2001, **a.g.e.**, s.122

¹¹⁴ Robert Vecchio, **Organizational Behaviour**, Harcourt Brace Collage Publications, USA, 1995, s.370

¹¹⁵ Zel, 2001, **a.g.e.**, s.125



Şekil 1.4. Hersey Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik 2001**, Seçkin Yayıncılık, Ağustos, 2001, s.123

1.4.6.3. Yatay İlişki Yaklaşımı

Graen bir adım daha ileri giderek liderlik olgusunu lider-ast, yönetilen grup içindeki bireylerin kendi aralarındaki ilişkilerin seyri perspektifi dahilinde ele almıştır. Bu bağlamda, yönetici konumundaki kişi lider, yönetici ve kahya rolleri üstlenmektedir. Lider kaynakların paylaşımından yana ve astlarını koruyucu bir tutum takınırken, yönetici astlarıyla aynı samimi ilişkiyi kurmaktan kaçınmaktadır. Kahyalık rolünde ise yönetici belirli görüşmeler dışında astlarıyla fazla iletişim kurmamaktadır. Grane'e göre liderin astlarıyla kuracağı bağların cinsi bireylerin göstereceği performanslara bağlıdır. Buna göre, grubun dahilindekilerin sayısı ne kadar fazla ve grup dışı iletişim kurulan birey sayısı ne kadar az olursa liderin etkinliği o derece yüksek olmaktadır.¹¹⁶

¹¹⁶ Louis Csoka, **Leadership in Organizations**, USA Press, New York, 1981, ss.13-20

Tablo 1.3. Yatay İlişki Bağları

GRUPLAR	LİDER DAVRANIŞI	BAĞ ÇEŞİDİ
GRUP İÇİ	- Karşılıklı İletişim - Anlayış ve İlgi - Güven Duyma - Tolerans ve Serbestlik	LİDERLİK
GRUP DIŞI	- Dikey İletişim - Göreve dönük, yapısal - Hiyerarşik - Otoriter, zorlayıcı	YÖNETİCİLİK
GRUP ORTASI	- Karşılıklı İletişim - Göreve dönük - Takdir edici - Tarafsız	KAHYALIK (VEKİLLİK)

Luis Csoka, **Leadership In Organization**, Usma Press, New York, 1981

1.4.6.4. Vroom Yetton Liderlik Yaklaşımı

Vroom ve Yetton ise liderin karar verme sürecine eğilmişlerdir. 'Karar ağacı' adını verdikleri bu modellerinde yazarlar liderin karar verme sürecinde içinde bulunduğu durumu muhakeme etmek zorunda kaldığının altını çizmektedirler.¹¹⁷ Model lider ve astlar arasında ne türden bir danışma mekanizmasının varolması gerektiğine dair bazı ipuçları vermektedir. Yazarlara göre, astlara danışıldığı ve onayının alındığı kararlar daha etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Yine de liderin farklı durumlarda, farklı problemlere çözüm bulabilmek için farklı yöntemler kullanması gerekmektedir. Bununla birlikte tüm durumlar için en iyi yöntem diye adlandırılacak bir yöntemin varlığı kuşkuludur.¹¹⁸ Ölçü sadece liderin aldığı kararlarda astlarının onayını ne derecede alabilmiş olduğudur. Yazarlara göre kararın etkinliği üç unsura bağlıdır. Bunlar sırasıyla, işin niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve doğru zamanlamadır.¹¹⁹

¹¹⁷ Suat Begeç, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze, 1999, s.55

¹¹⁸ Below, Morrisey, Acomb, **a.g.e.**, ss.17-19

1.4.6.5. Reddin Yaklaşımı

Red, yöneticinin tek yapması gerekenin başarılı olmak olduğu prensibinden yola çıkarak yürüttüğü araştırmalarında başta bahsedilen Ohio liderlik araştırmalarından büyük ölçüde referans almıştır. Yazara göre dört çeşit liderlik tipi bulunmaktadır. Bunlar; ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve kendini adanmış liderdir.¹²⁰ Bu liderlik biçimini insan ve görev olarak iki boyutta düşünen Redd daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve bunlara etkinlik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta dört temel boyuttan kaynaklanan dördü etkili dördü etkisiz sekiz liderlik tipi oluşturmuştur.¹²¹

Tablo 1.4. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. TERKEDEN	1. KOPUK	9. BÜROKRAT
6. GÖREVCİ	2. İLGİLİ	10. GELİŞTİRİCİ
7. UZLAŞTIRICI	3. BİRLEŞTİRİCİ	11. YÜRÜTMECİ
8. OTORİTER	4. ADAMIŞ	12. BABACAN

Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik 2001**, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s.126

¹¹⁹ Zel, 2001, a.g.e., s.131

¹²⁰ Zel, 1996, a.g.e., s.37

¹²¹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1984, s.304

1.4.7. Stratejik Liderlik Yaklaşımları

Mintzberg ise üç tür stratejik liderlik ve buna bağlı olarak liderlik tarzları bulunduğuna işaret etmektedir. Bunlardan birincisi olan 'girişimci lider' işletmeyi kuran veya atalarından devralan güçlü bir yöneticidir. Cesur davranır, az veya çok riskli kararlar alabilir. Bu tipteki bir lidere özgü karakteristikleri Mintzberg şöyle sıralamaktadır. Liderin stratejisi yeni fırsatların araştırılmasına bağlanmıştır. Güç merkezileşmiştir ve lider tecrübesinden kaynaklanan şahsi yargılarına güvenir. Strateji cesur kararlarla oluşturulur. Lider bunu yaparken faaliyetleri de bizzat kendisi planlar. Büyüme bu tür liderin ağırlıklı amacıdır ve en önemli motivasyon aracıdır.¹²² İkincisini yazar 'tepkici lider' olarak adlandırmıştır. Lider bu çerçevede kontrol edilebilecek bir güç olarak çevre ile karşılaşmaktadır ve belirli bir durum karşısında çevresiyle müzakere ederek tepki gösterir. Değişikliklere uyum göstererek ürkek adımlar atar ve rakiplerinin faaliyetlerine karşı tedbirler alır.¹²³

Böylelikle lider gücü merkezde toplamamakta, işletme sahipleri, hükümet, sendikalar ve diğer çevre unsurları arasında denge sağlamaya çalışmaktadır. Strateji oluşturmada yeni fırsatlar değil mevcut problemlere tepki niteliğinde çözümlere ağırlık vermektedir. Kararlarını risk ve sorumluluk almaktan kaçınan bir yaklaşım içinde almakta olup kararlar etki-tepki kuralları içinde ve katılımsız alındığı için bunların arasındaki bütünlük bozulabilmektedir.¹²⁴ Mintzberg'in 'planlayıcı lider' olarak adlandırdığı yönetici tipi diğerlerinden farklı olarak yönetim bilimini profesyonel bir biçimde uygulamaktadır. Birincisi, bu tür liderler analiz uzmanlarıdır ve tepe yöneticilerle birlikte koordineli olarak çalışmakta, sorumluluk yüklenmektedirler. Planlama faaliyetleri de söz konusu analizleri üzerine bina edilmiştir. Kararlar bir bütünün parçaları gibi stratejiyle uyum içindedirler.¹²⁵

Durumsal yaklaşım, niteliksel ya da davranışsal yaklaşımın bir anlamda ideal bir lider tanımı verebilmek için yaptığı açıklamalara önemli katkılarda bulunmaktadır.

¹²² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1998, ss.352-354

¹²³ **a.g.e.**, s.353

¹²⁴ Hussey, **a.g.e.**, ss.199-211

¹²⁵ Dinçer, 1998, **a.g.e.**, ss.353-354

Temel olarak anlaşılan, bahsedilen yaklaşımların hiç birinin tek başına bir liderin nasıl olması gerektiği gibi hayati önemi haiz bir soruya tam olarak yanıt veremedikleridir. Yukarıdaki yaklaşımlar çerçevesinde yapılan tartışmalardan çıkarılacak sonuç iyi bir liderin iyi bir planlamacı olması gerektiğidir. Çevresel koşullar; yani, teknolojik değişmeler, politik ilişkiler, sosyal, ekonomik travmalar karşısında akılcı bir politika izlemeyi başarabilen liderler belki o gün için mezziyetleri takdir edilmemiş kişiler olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM
KATILIMCI YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.1. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

İşletmelerde çalışan personelin her geçen gün niteliğinin artması, diğer bir ifadeyle rekabetin hakim olduğu günümüz şartlarında ayakta kalabilmek için çalışanların niteliğinin artırılması gerçeği örgütleri işgörenlerden maksimum faydalanma yoluna götürmektedir. Bu didinimler sonucu etkinliğin ve verimliliğin artacağı, örgütsel davranışın olumlu yönde etkileneceği yargısına da hemen kapılmak doğru olmayacaktır. Yönetime katılma konusunda bir birikimin oluşturulması ve bu birikimi uygulamaya götürecek belirli eylemlerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bunu sağlama adına uygulanabilecek tekniklerden ilki Kalite Kontrol Çemberleridir.

2.1.1. Tanım

Kalite Kontrol Çemberleri aynı mesleki faaliyet içinde bulunan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, beş ile on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturdukları küçük bir gruptur.¹²⁶ Kalite Kontrol Çemberlerinin oluşturulmasında temel çıkış noktası, üst yöneticinin masasında oturarak çeşitli bölüm ve alt bölümlerin sorunlarına çözüm bulamayacağı ve herhangi bir bölümü veya kısmı ilgilendiren konularda önerilerin işi yapanlar ve iş hakkında bilgi sahibi olanlardan gelmesi gereğine dayanmaktadır. Çünkü işi yapanlar sorunlara daha yakındır ve sorunun kaynağını ve uygun çarelerini daha iyi bilirler.¹²⁷ Diğer yandan işgörenler zamanlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. İnsanların saygı gördükleri, yaptıkları işin anlamlı olduğunu hissettikleri bir yerde çalışmalarını daha güzeldir. Kalite kontrol çemberlerinin başarmaya çalıştığı da budur.

2.1.2. Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaçları

İşgörenler işyerlerinde mutlu ve gayretli olduklarında iyi bir iş yapmaktan dolayı gurur duyup, işlerindeki verim oranını da artırabilirler. Kalite kontrol çemberleri programına katılım sayesinde çember üyeleri, sorunlara çözüm önerileri getirip, onları

¹²⁶ İsmail Efil, **Yönetimde Kontrol Çemberleri ve Uygulamada Örnekler**, Sidre Yayınları, Bursa, 1988, s.4

¹²⁷ İnan Özalp, **Japon Yönetim Biçimi**, E.A.Ü.İkt.ve İd.Bil.Fak.Dergisi, Cilt 2, s.12

üst kademeye sundukça, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecektir. Bu da onların başarıma güdülerini belli bir ölçüde doyuracak, işlerinde daha mutlu olmalarını sağlayacaktır. Böylelikle kendilerinin ve işletmenin verimliliği olumlu yönde etkilenecektir.¹²⁸

Kalite kontrol çemberi programında başarı elde etmede amaçları doğru olarak saptamak oldukça önemlidir. İyi tanımlanmış amaçlar, çeşitli faaliyetleri yerine getirmede ve gelecekte atılacak adımların düzenlenmesinde kuşkusuz lidere yardımcı olacaktır. Bundan dolayı amaçları açıkça belirleyip tanımlamak ve tüm işletme personeline duyurmak gerekir. Kalite kontrol çemberlerinin genel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:¹²⁹

- Kalite bilincini geliştirmek,
- İşgücünü, beyin gücünü ve yaratıcılığı desteklemek,
- Grup liderlerinin yöneticilik kabiliyetini geliştirmek,
- Ekip çalışmalarını daha etkin hale getirmek,
- Çalışanların motivasyonlarını artırmak,
- Problem çözme yeteneği yaratmak,
- Ahenkli yönetici-işgören ilişkileri geliştirmek.

Bu sayılan amaçların gerçekleşmesi hiç şüphesiz bir yandan örgütün kaliteli üretim ve hizmet, giderlerde azalma, verimlilik artışı gibi amaçlarının gerçekleşmesini sağlarken çalışana bireysel amaçlar ve örgüt içi ilişkiler bakımından da bir dizi yarar sağlayabilmektedir.

¹²⁸ Canan Çetin, **Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri**, İstanbul Sanayi Odası Yayın No:1987/2, İstanbul, 1986, s.44

¹²⁹ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss.276-277

2.1.3. Kalite Kontrol Çemberlerinin Organizasyonu

Kalite kontrol çemberlerinin örgüt yapısı işletmeden işletmeye farklılık göstermesine karşın dört temel yapı programın çatısını teşkil etmektedir.¹³⁰ Bunlardan birincisi kalite çemberleri programının başında bulunan yürütme komitesidir. Yürütme komitesi üst düzey yöneticilerden ve genellikle 5-15 üyeden oluşur. Komitede yer alan üye sayısının 7-8 olması idealdir.¹³¹ Yürütme komitesinin en önemli sorumluluğu başarılı olabilecek bir kalite çemberleri faaliyetini oluşturmasıdır. Bunun sağlanması için yürütme kurulu üyelerinin dikkatli seçilmesi gerekir. Çünkü yürütme komitesi çemberle ilgili politikaları ve programları belirlemekte ve bunları takip etmektedir. Bu açıdan komite üyelerinin çember hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Ayrıca çemberle ilgili hedef belirleme, kadro kurma, yöneltme ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde komiteye önemli sorumluluklar düşmektedir. Ancak bu konuların üstesinden gelebilecek şekilde organize edilmiş bir komite kalite çemberleri açısından başarılı olabilir.¹³²

Yürütme komitesi belirli aralıklarla toplanır. Bu toplantılar şirketlere ve faaliyet dönemlerine göre haftada bir, onbeş günde bir, ayda bir veya daha seyrek olabilir. Yürütme komitesi şirkette kalite çemberleri ile ilgili her konuyu izlemekte, yeni projeler oluşturmakta ve şirketin bu konudaki stratejisini tespit etmektedir.¹³³ Yönetim komitesinin başlıca görevleri:¹³⁴

- Kalitenin yükseltilmesi,
- Fonların düzenlenmesi,
- Gruplama planı ve faaliyet kılavuzunun oluşturulması,
- Rehberin seçimi,

¹³⁰ Z.Eser Nalbant, **İşgörenleri Güdüleyen Bir Uygulama olarak Kalite Çemberleri**, Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:11, Aralık 1994, s.255

¹³¹ Rıdvan Bozkurt, **Örgütsel Mükemmellik Arayışı: TKY**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 2001, ss.41-43

¹³² İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayınları No:79, U.Ü.Basımevi, Bursa, 1993, s.85

¹³³ A.Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1991, s.51

¹³⁴ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Marmara Üniv. Yayın No:584, İstanbul, 1998, s.182

- Çember liderlerinin seçimi,
- Çember faaliyetlerinin tanıtılması,
- Rehberin ve liderin eğitimi için gerekli hazırlıkların yapılması,
- Çember faaliyetlerinin değerlendirilmesi için gerekli bilgilerin toplanması,
- Çember faaliyetlerinin etkinliğinin denetlenmesi şeklindedir.

Kalite Kontrol Çemberleri içerisinde ikinci birim çember rehberidir. Rehber, organizasyon içindeki grup çalışmalarını yöneten ve koordine eden kişi olup, kalite çemberleri konusunda uzman veya alanında eğitim görmüş olması gerekmektedir. Bu ise rehberin işletmeye ilişkin her türlü bilgiye sahip olmasını gerekli kılmaktadır.¹³⁵ Rehberin iyi bir öğretici, beşeri ilişkileri çok iyi bilen, ikna kabiliyeti yüksek aktif bir kişilik sahibi olması;

- Yönetimin desteğini sağlayarak iletişimi sürekli kılması,
- Planlama yapması,
- Çalışanları uygulamalar hakkında bilgilendirmesi,
- Çember liderlerini eğitmesi ve geliştirmesi,
- Çembere yardımcı olması,
- Çember üyelerinin eğitilmesine yardımcı olması,
- Çemberin etkinliğini ve devamlılığını sağlaması,
- Çemberin yeni gönüllüler kazanması için arzu edilen bir husustur.¹³⁶

Kalite Kontrol Çemberleri içerisinde üçüncü birim çember lideridir. Birden çok çemberin bir rehberi olmasına karşın her çemberin bir lideri vardır. Çember faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında önemli bir role sahip olan liderin seçiminde genellikle çalışanların ilk kademe yöneticileri tercih edilmektedir. Çember lideri grubu etkin olarak yönetmek için iyi bir eğitim görmelidir. Liderler eğitime sadece kalite çemberi tekniklerini öğrenmekle sınırlı kalmamalı, ayrıca grup dinamikleri, iletişim,

¹³⁵ Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 805, İstanbul, 1998, ss.65-66

¹³⁶ Gönül Yerensoy, **TKY**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.155

yönetim ve motivasyon ile ilgili konularda da bilgi sahibi olmalıdır.¹³⁷ Liderin görevleri:¹³⁸

- Çember üyelerini eğitmek,
- Grubun çalışmalara iştirak etmesini sağlamak,
- Toplantıların kurallara uygun yürütülmesini sağlamak,
- Yönetimle çemberler arasındaki iletişimin ilk halkası olmak şeklindedir.

Kalite Çemberleri içerisinde dördüncü birim bir işletmenin en önemli unsuru olan insan faktörüyle ilgili olan çember üyeleridir. Çember üyeleri gruba gönüllü olarak katılan kişiler olup, üyelik katılmak isteyen herkese açıktır. Kalite çemberi faaliyetlerinde başarının ilk şartı üyelerin niteliklerinden doğru bir şekilde yararlanmaktır. Ancak öncelikle üyeler, çember faaliyetlerinin başlangıcında ve sürdürülmesinde gerekli bilgi ve becerilerinin kazandırılması yönünde eğitilmelidir. Bu eğitim sadece problem çözme teknikleri alanında değil, kişilerarası ilişkiler ve grup çalışması yöntemleri konularında da olmalıdır. Üyeler aldıkları eğitim doğrultusunda öğrendikleri teknik ve yöntemleri kullanarak sorunları tespit eder, nedenleri araştırır ve yönetime çözüm yollarını önerirler.¹³⁹ Çember üyelerinin görevleri:¹⁴⁰

- Toplantıya iştirak etmek,
- İstatiksel teknikleri öğrenmek,
- Kalite çemberleri ilkeleri doğrultusunda hareket etmek,
- Kalite çemberleri programını hızlandırmak,
- Yapılan işten hoşlanmak,
- Sorun çözümüne katkıda bulunmak,
- Çember için yeni üye bulmak şeklindedir.

¹³⁷ Efil, 1993, **a.g.e.**, s.89

¹³⁸ Harun Terzi, **KKÇ Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1995, s.19

¹³⁹ Aslı Dağ, **TKY'nin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.P.Ü.S.B.E., Kütahya, 2002, s.40

¹⁴⁰ Şanlı Başkan, **İstatiksel Kalite Kontrolü**, Ege Üniv.Fen Fakültesi Yayınları No : 159, İzmir, 1997, s.327

2.1.4. Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışma Esasları

Kalite Kontrol Çemberleri çalışanların yönetime katılmasını sağlayarak işle ilgili sorunların saptanması, incelenmesi ve çözümlenmesinde aktif bir konuma sahip olmalarını baz alan bir katımlı yönetim tekniğidir.¹⁴¹ Bu teknik sorunun tespiti, analizi, çözüm öneri ve seçimi, seçilen çözüm önerilerinin denenmesi, yönetime sunuş ve yönetimin öneriyi gözden geçirmesi aşamalarını kapsamaktadır.

İşletmeler hizmet gösterdiği alanda hedeflenen amaçlara ulaşma prensibiyle hareket ederken gerek üyelerin yaptıkları işe ait doğrudan ilgili oldukları, gerekse işlerin verimli yapılmasını dolaylı olarak etkileyecek konularda sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunların tespiti ile başlayan Kalite Kontrol Çemberi sürecinde grubun seçeceği sorun, grubun içinde bulunduğu birimin çalışma ve denetim alanı içinde grubun çözümleyebileceği boyutlarda olmalı ve elde edilecek sonuçlar ölçülebilmelidir. Ayrıca sorun grubun her üyesi tarafından kabul edilebilir nitelikte, grubun belirlediği amaçlarla uyumlu ve başarıya ulaşma sırasında oluşacak fırsat maliyeti kabul edilebilir boyutlarda olmalıdır.¹⁴²

Sorunların tespitinden sonra analiz bölümüne geçilmektedir. Bu aşamada her üyeye farklı görev verilmeli, belli bir sürede sorunla ilgili veri toplaması ve bunları düzenlemesi istenmelidir. Grup tarafından hazırlanacak çeşitli tablo ve listeler ile nedenler önem derecesine göre sıralanmalıdır.¹⁴³ Sorunun en önemli nedeni belirlenmeli ve bu nedeni ortaya çıkartan hususların tespit edilmesi amacıyla daha ayrıntılı veri toplamaya başlanmalı ve bu önemli nedenin ortadan kaldırılması yada etkisinin azaltılması için alt nedenler belirlenmelidir. Bu aşamada üyeler alt nedenlerin önem derecelerine göre soruna katkılarını belirlemek için beyin fırtınası yapmalıdır.¹⁴⁴

Sorunlar analiz edildikten sonra çözümlerin araştırılması aşamasına gelinmektedir. Bir problemin birden çok nedeni olabileceği gibi, neden bir tane olsa bile birden çok

¹⁴¹ Necdet Yayla, **Kalite Çemberlerinin Çalışması, Eğitim Konuları ve Örgütlenmesi**, 1988, s.95

¹⁴² Kovancı, **a.g.e.**, s.281

¹⁴³ **a.g.e.**, s.281

¹⁴⁴ İbrahim Koç, **Yönetim Yaklaşımının Katımlı Boyuta Dönüştürülmesinde Kalite Çemberlerinin Rolü ve Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.P.Ü.S.B.E., Kütahya, 2003, s.67

çözüm mümkün olabilmektedir.¹⁴⁵ Beyin fırtınası tekniği ile çember elemanları soruna çözüm olabilecek her türlü olasılığı değerlendirirler ve öneri olarak sunarlar. Ardından bu önerilerin uygulanabilme olasılığı en yüksek ve en gerçekçi olanların seçilmesi ve bu seçeneklerin verilerle doğrulanarak desteklenmesi yoluna gidilir.¹⁴⁶ Kalite kontrol çemberleri çözümlenmeye çalıştıkları sorunlar hakkında konuyla ilgili uzmanlardan da yardım alabilirler. Ancak geçici olarak yardım istenilen kişilerin sorunu tamamen devralmamaları gerekmektedir. Sadece istenilen yardım verilmeli ve grubun çalışmasına devam etmesi sağlanmalıdır.¹⁴⁷

Seçilen çözüm önerilerini uygulamaya geçmeden önce küçük çaplı bir deneme yaparak çözümün doğru olduğundan emin olmak faydalı olacaktır. Bu deneme zaman, maliyet ve çember üyelerinin enerjisinden tasarruf sağlar.¹⁴⁸ Çözümün denenmesi aşamasında çözüm grup tarafından yerine getirilebilir. Ancak çözüm grup üyelerinin kapasitesini aşıyor ve başka ilgililere gereksinim duyuluyorsa bu kişilerin katılımının sağlanmasıyla deneme gerçekleştirilebilir. Eğer çözüm işletmede çok daha geniş bir yeniliğe yol açacaksa grup üst yönetimin desteğini alarak belirli bir süre için çözüm önerilerini denemeye koyabilir.¹⁴⁹

Çember çalışmalarının en önemli aşamalarından biri sorunun belirlenmesinden çözüme kadar geçirdiği evrelerin ve çözüm önerilerinin işletmenin üst yönetim kadrolarında yer alan kişilere sunulmasıdır. Haftalarca pek çok bilginin toplanması, yeni fikirlerin ileri sürülmesi, mühendisinden işçisine kadar sorunla ilgilenen herkesin çalışma saatleri dışındaki zamanlarında büyük bir özveride bulunarak çalışması sonucunda elde edilen başarılı bir çözüm, grubun övünç kaynağı olacaktır.¹⁵⁰

Kalite kontrol çemberi önereceği çözümü seçip test ettikten sonra bu çözümle ilgili çalışmalarının sonuçlarını yönetime sunar. Rehber konunun sıkmadan ve önemli noktalar atlanmadan en iyi şekilde aktarılması için sunuş programıyla özellikle

¹⁴⁵ Efil, 1993, **a.g.e.**, s.99

¹⁴⁶ Düren, **a.g.e.**, s.89

¹⁴⁷ Kovancı, **a.g.e.**, s.282

¹⁴⁸ Nalbant, **a.g.e.**, s.258

¹⁴⁹ William Duchi, **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor** (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayınevi, İstanbul, 1987, s.264

¹⁵⁰ Kovancı, **a.g.e.**, s.282

ilgilenmek durumundadır. Üst düzey yöneticilerin sunuş toplantısında iştirakleri, üyeleri teşvik edici etken oluşturmaktadır. Genellikle bu iştirak sırasında çemberin yönetime sunmuş olduğu çözüm önerisinin uygulanıp uygulanmaması kararı alınır. Bunun nedeni, sunumdan önce yöneticilerin grubun üzerinde çalıştığı sorunu ve önerilerini biliyor olmalarıdır. Çünkü liderler diğer işleriyle ilgili bilgilerin yanı sıra zaman zaman grup çalışmalarıyla ilgili bilgileri de sıralı yöneticilerine iletmektedirler.¹⁵¹

Sunulan öneri uygulanamayacak nitelikte dahi olsa yöneticiler sunuşu ilgiyle izlemelidirler. Bu aşamaya gelene kadar yoğun bir çaba harcıyıp özveride bulunulduğu için öneriyi tek cümlelik kısa bir yanıtla reddetmek çember faaliyetlerine olumsuz bir etki yapacaktır.¹⁵² Uygulamada genellikle çemberlerin önerdiği çözümlerin büyük bir kısmının yönetim tarafından benimsendiği görülmektedir. Reddedilen önerilerdeki temel neden de maliyet sorunu olmaktadır. Benimsenen çözüm önerilerinin ödüllendirilmesi de üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Ancak grup üyelerinin birey olarak ödüllendirilmemesine dikkat edilmelidir. Verilecek ödüllerin gruba yönelik olması birlik beraberliği ve takım ruhunu güçlendirecek, dayanışmayı artıracaktır.¹⁵³

2.1.5. Kalite Kontrol Çemberlerinin Değerlendirmesi

Günümüzde yaşanan yoğun teknolojik ilerlemelerin ve yeni geliştirilen yönetim sistemlerinin itici gücü sayesinde her geçen gün büyüyen ve dev boyutlara ulaşan işletmeler içinde birey bir bakıma kaybolmakta, psikolojik ve fizyolojik yeteneklerini sergileyememekte, iş bölümü, uzmanlaşma, yabancılaşma ve monotonluk kavramları çalışanlar aleyhine işleyen bir süreci ifade etmektedir. Bu noktada iş hayatındaki en önemli sorunlardan birinin insanların bireysel olarak ve iletişim eksikliği içinde çalışmaları olduğunu göz önüne alırsak, kalite kontrol çemberlerinin bireylerin birlikte çalışmalarını, kuvvetli bir iletişim kurmalarını ve seslerini yönetime duyurmalarını sağlayan temel özelliklerin örgütsel iklimi sağlamada etkili bir yöntem olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

¹⁵¹ a.g.e., s.283

¹⁵² a.g.e., s.283

¹⁵³ Nalbant, a.g.e., s.258

Kalite kontrol çemberleri işgöreni yalnız bedensel güç olarak değil, işine aklını, düşünce ve duygularını katan biri olarak benimsemektedir. Beklenti ve gereksinimlerin örgüt tarafından tatmin edilmediğine inanan bireyler, örgütle bütünleşme sürecine giremezler ve olumsuz tutumlara sahip olurlar. Tatminsizlik hali uyuşmazlıkların, yabancılaşmanın ana sebeplerini meydana getirir. Bu ortamın önüne geçmek için lider çalışanlara gereksinimlerini karşılayacak bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Bu ortamın yaratılmasında etkin bir iletişim sisteminin rolü büyüktür. Bu açıdan KKÇ, kararların oluşturulmasında bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesini sağlayan önemli bir sistemdir. Ortaya çıkabilecek değişikliklere direnç gösterilmesi gibi olumsuz durumları kararlara astlar da katıldığı için gerçekleşmemekte, örgüt değişime kolay uyum sağlayabilmektedir.

Kalite kontrol çemberleri katılım sayesinde çalışanların kendini parçalara ayırmasını engellemekte, fiziksel gücünü düşünce gücüyle bütünleştirebilmektedir. Daha önce iş başında iken kendinden uzaklaşmak zorunda kalan kişi, katılma ile bütünlüğe kavuşmakta, bu ise verimliliğe pozitif etki yapmaktadır. Katılım, yönetim ile çalışanlar arasındaki uyum şuurunu geliştirmekte, çalışanların kişisel yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır.

2.2. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

İlk defa 1954'lerde Peter DRUCKER tarafından kullanılan amaçlara göre yönetim kavramı, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁴ Amaçlara göre yönetim iki yönlü olup kendi kendilerini değerlendirme imkanı veren bir başarı göstergesi, diğer taraftan onların amaçlarını belirlemelerine, kararlara katılmalarına ve yetkiyle donatılmalarına yer veren bir yönetim şeklidir.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi**, Araştırma Yayınları No: 9, İstanbul, 1996, s.122

¹⁵⁵ Ömer Dinçer, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.249

Amaçlara göre yönetim süreci amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, oto kontrol ve başarı değerlendirilmesi olarak dört safhada gerçekleşmektedir. Amaçların belirlenmesi ile başlayan bu süreçte işletmenin ölçülebilir ve uygulanabilir uzun dönemli stratejik amaçları tepe yönetiminden başlayarak tespit edilir. Amaçlar belirlenirken yönetim ve bireyler ya da gruplar arasında etkin bir iletişim kurulmalıdır. Belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak faaliyetler sorumluları tarafından hazırlanarak uygulamaya konulmakta ve faaliyetlerin kontrolü bireylere değil iş süreçlerine yönelik olarak yapılmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmaktan sorumlu olan yönetim, birey ya da grupların bu hedeflere ne ölçüde ulaştıkları başarı değerlendirilmesi adı altında tespit edilmektedir. Bu iş yerine getirilirken astlar ve üstler ortaklaşa elde edilen sonuçları gözden geçirmekte, ayrıca üst astı da değerlendirerek ve sonuçlarını asta iletip onun ödüllendirme, eğitim vb. uygulamalardan pay almasını sağlamaktadır.¹⁵⁶

Amaçlara göre yönetim geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi öngören bir felsefe olup, en önemli özelliği çalışanların yönetime katılmasına imkan vermesidir. Amaç ve sonuçların belirlenmesi olarak tanımlanan bu anlayış, bir planlama ve kontrol aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Hedeflenen amaçların ne derece gerçekleştiğinin değerlendirilmesi, anlayışın aynı zamanda bir performans değerlendirme aracı olarak da kullanılmasını öngörmektedir. AGY işgörenleri geliştirmeye imkan veren, işgörenlerin olayları değerlendirme, karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesine yardım eden, işletmedeki eğitim ve geliştirme alt sistemine bilgi sağlayan bir süreçtir. AGY sürecinin bir parçası olarak yapılan periyodik değerlendirmeler sonucu, bazı işgörenlerin belirli konularda eğitim ve yetiştirme programlarından geçmeleri gerektiğine karar verilebilir. İşgörenlerin kendi inisiyatiflerini kullanmaya teşvik edilmesi, amaçlara ulaştıracak kararların kendileri tarafından verilmesini sağlaması pek çok işgören için önemli bir motivasyon unsuru olabilir.¹⁵⁷

Amaçlara göre yönetim işletmenin amaçlarının açıklığa kavuşturulmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte yöneticiler astların bilgi ve tecrübelerinden istifade etme şansı bulmaktadırlar. Klasik anlamdaki yönetim yapısına dinamizm getiren bu yaklaşım,

¹⁵⁶ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:105, İstanbul, 1989, ss.484-488

¹⁵⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995

örgüt üyelerinin düşünsel yeteneklerinin aynı amaç doğrultusunda seferber edilmesine, nitelikli ve çabuk karar almaya elverişli yönetim bilgilerinin sağlanmasına, örgütlerin saptanan amaçlara doğru yönelmesini sağlayarak sapmaların önlenmesine, yöneticilerin birimlerin ve işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmalarına, birimler arasında eşgüdüm sağlanmasına, çalışanların ne ölçüde başarılı olduğunun, hangi bireylerin daha iyi performans gösterdiğinin ortaya çıkmasına imkan vermektedir.

2.3. İŞ ROTASYONU

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyetler ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir.¹⁵⁸ İşi tekdüzenlikten kurtarmanın en basit yolu iş değiştirmedir. İş rotasyonunda birden fazla iş söz konusudur. Bazı işlerin yarattığı sorunları azaltmak ve işgörenleri monotonluktan kurtarmak için yöneticiler işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yolunu seçerler.¹⁵⁹ Bu tür uygulama işgörenlerin faaliyetlerine çeşitlilik getirerek işteki sıkıcılığı önlemekte ve ek yetenek kazanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca çeşitli işleri yapmayı öğrenen işgörenler işlerin aksamasını bir dereceye kadar önlemiş olmaktadır.

İşyerinde işlerin sıkıcı ve monoton olduğu ve uygulamaların çok etkili olmadığı durumlarda uygulanan bu teknik, görevlerde çeşitlilik yaratarak kısa bir süre için dahi olsa, bu monotonluk duygusunu ortadan kaldırmayı amaç edinmiştir. İş rotasyonunun diğer bir amacı ise, bu tekniğin gerek yönetici ve gerek işgören düzeyinde bir eğitim yöntemi olarak kullanılmasıdır. Özellikle çeşitli yönetsel görevlerde belirli sürelerde çalışan bir yönetici adayı bu teknik sayesinde örgütün yönetimine ilişkin daha geniş bir görüşe sahip olabilmektedir. İş rotasyonu, işgörenin üretim sürecinin tümüne bakış açısını genişletmek ve yaptığı işin üretim süreci içindeki yerini ve anlamını kavramasına

¹⁵⁸ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İ.F. Yayın No:276, İstanbul, 1998, s.69

¹⁵⁹ Salih Güney, **Yönetim Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım No : 207, Ankara, 2000, s.118

da yardımcı olmaktadır. Böylece işgörenin işe karşı ilgisinin artması ve işini benimsemesi sağlanabilir.¹⁶⁰

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak amacıyla yöneticiler işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yoluna giderler. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işgörenler monotonluktan kurtulma ve ek yetenek kazanma şansına sahip olabilmektedirler. Farklı birimlerde çalışma farklı bireylerle tanışmayı beraberinde getireceğinden çalışanın sosyal çevresi genişlemekte ve büyük bir aile olma kavramı gün yüzüne çıkabilmekte, bu da örgüt içi bağları güçlendirebilmektedir. Güçlenen bu bağlar topyekün verimliliğe etki edebilmekte, işletmeye duyulan aidiyet duygusuna ivme kazandırarak doğal olarak katılıma etkide bulunabilmektedir.

2.4. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İş zenginleştirme, işin işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için yapılan çalışmaların tümüdür. Bu yapılanmada üstlerin işi planlama ve karar verme yetkilerini astlarla paylaşması gerekmektedir. İşgörenlere yapacakları işler hakkında sorumluluk verilmesi, kendi verdikleri kararların daha iyi uygulanmasına imkan tanıyarak işlerin işgörenler açısından daha anlamlı bir düzeye ulaşmasına sebep olmaktadır.¹⁶¹

İş zenginleştirilmesi uygun şartlarda gerçekleştirilebilirse sorumluluk ve verim artışına yol açabilir. Bu şartlar şunlardır:¹⁶²

- Organizasyon değişimleri çok pahalı teknolojik değişikliklere yol açmamalıdır,

¹⁶⁰ Orhan Soner Ogan, **Örgütlerde Yönetime Katılma ve Uygulama Teknikleri** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1993, s.67

¹⁶¹ Ali Akdemir, **Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri**, A.Ü. Yayınları No: 560, Kütahya, 1992, s.78

¹⁶² Ogan, **a.g.e.**, s.69

- Reorganize edilecek personel çok kötü bir morale sahip olmalı ve iyice pasifleşmiş bulunmalıdır,
- Hoşnutsuzluk faktörlerinin yok edilmesinin maliyeti yükselmeye başlamış olmalıdır,
- İşte teşvik varsa miktar ve vasıf olarak performanslar muhtemelen artacaktır.

İş zenginleştirmenin amaçları örgütsel etkinliği sağlama ya da geliştirmeye ilişkin amaçlar ve çalışanların iş tatminine yönelik amaçlar olarak iki grupta toplanmaktadır. Örgütsel etkinliğe ilişkin amaçlar arasında verimlilik artışını sağlamak, kaliteyi geliştirmek, yeni bir teknolojiye geçişte işlerde aşırı uzmanlaşma ve işbölümünün yaratacağı olumsuz sonuçlara karşı önlemler almak bulunurken, çalışanların iş tatminine yönelik amaçları arasında bireylerin işlerine ve çevrelerine yabancılaşmalarını önlemek, rutin ve monoton işlerden kaynaklanan işten sıkılma, aşırı fiziksel ve zihinsel yorgunluk duygularını ortadan kaldırmak bulunmaktadır.¹⁶³

İş zenginleştirme konusunda herkesin kabul ettiği ve kullandığı belirli uygulama yaklaşımları olmamasına rağmen iki uygulamanın sivrildiği söylenebilir. Bunlar işin yeniden planlanması ve problem çözme-amaç saptama yaklaşımlarıdır.

İşin yeniden planlanması yaklaşımında nezaretçi ve üst kademe yöneticiler gibi işin dışında bulunan gruplar, işleri daha anlamlı ve tatmin edici bir hale getirmek için işin temel niteliğinde değişiklikler yaparlar. Problem çözme-amaç saptama yolu ile ise çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak sorumluluk vermek yoluyla işgörenlerin ruhsal yönden işlerine bağlanabilmesine çalışılır.¹⁶⁴

İşletme ile ilgili bir sorunun saptanması üzerine nezaretçi pozisyonunda bulunan kişi çalışma grubundan yardım ister ve geliştirilen çözüm önerilerinin sınıflandırılmasına ve değerlendirilmesine yön verir. Belirlenen çözüm önerilerinden

¹⁶³ a.g.e., s.69

¹⁶⁴ a.g.e., s.72

uygun olanın seçilmesi nezaretçi tarafından değil, çalışan kişilerden oluşan grup tarafınca yapılır.¹⁶⁵

İşin yeniden planlanması yönteminde bireylerin tüm olarak karmaşık bazı işleri yapmaları yerine basit bir takım işleri yapmasına olanak tanınmaktadır. Bu ise bireylerin karmaşık, güç işlerin özel bölümlerini daha kolay öğrenebilmelerine ve daha uzman bir hale gelmelerine sebep olmaktadır. Ancak görevlerin zenginleştirilmesi hususunda uygulama alanları oldukça dardır. Personelin faal ve teşvik edilmiş olarak bulunduğu yer ve zamanda iş zenginleştirme tekniğine başvurmak gereksizdir. Problem çözme-amaç saptama yaklaşımında ise çalışanların işlerin planlaması ve kontrol edilmesi işlemlerine katılabilmelerine olanak sağlanmaktadır. Böylelikle çalışan kişilere yöneticilik görevleri yüklenir ve örgüte bağlılıklarının ve sahip çıkma duygularının artırılması gerçekleşir.

2.5. İŞ GENİŞLETME

İş genişletme bir işgörenin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek uygulama yapmasına denilmektedir.¹⁶⁶ Yatay ve dikey olarak iki kısımda incelenebilecek bu teknikte yatay iş genişletme birbirine benzer işlerin kişiye verilmesini ifade etmektedir. İşi bu şekilde çeşitlendirmede bireyin almış olduğu kararlar aynı düzeyde kalırken sayılarında artış olmaktadır. Yatay iş genişletme işe alma, devamsızlık ve işgücü devri sorunlarını azaltmak amacıyla yapılmaktadır. İşgörene önceden üst kademe tarafından yürütülen daha yüksek düzeydeki faaliyet ve kararlar için sorumluluk verilmesine ise dikey iş genişletme denir. Bu tür iş genişletme, iş görenin daha fazla sorumluluk almasını ve daha iyi tanınmanın sağlayacağı yüksek tatmin düzeyine ulaşması amacıyla yapılır.¹⁶⁷

İş genişletmenin temel amacı, yorgunluk, monotonluk ve stres gibi olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu sayede bedensel ve zihinsel açıdan işgören üzerinde

¹⁶⁵ a.g.e., s.73

¹⁶⁶ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü.İ.F. Yayın No : 209, İstanbul, 1989, s.204

¹⁶⁷ Güney, a.g.e., s.116

ortaya çıkan aşırı yüklenme durumu giderilmiş olur. Bu açıdan bakıldığında iş genişletmenin motive edici bir niteliği olduğu da söylenebilir.¹⁶⁸ Motive olmuş bir personel ise işletmeye katılım noktasında etkin olacaktır.

2.6. OTONOM ÇALIŞMA GRUPLARI

Otonom çalışma grupları kavramı, temelde biçimsel olmayan grupların doğal olarak oluşumundaki anlayışa dayanmaktadır. Biçimsel olmayan gruplar, örgütlerde çalışanların biçimsel örgüt yapısı içinde karşılayamadıkları bazı gereksinimleri gidermek için kendilerine oluşturdukları küçük gruplar olarak tanımlanabilir.¹⁶⁹ Biçimsel olmayan örgütlerin doğasında bulunan bu özelliklerden yararlanarak liderlerin örgütsel etkinlik ve işgören tatminini sağlayıp yönetime katılma isteğini artırma düşüncesi otonom çalışma grupları kavramının bilimsel açıdan varlığını ortaya koymuş ve katılnmalı yönetim teknikleri arasındaki yerini almasını sağlamıştır.

Bu kapsamda otonom çalışma grupları genel olarak sayıca yirmi kişiyi aşmayan, üyeleri arasında yakın ilişki ve grup görevinin gerçekleşmesinde ortak çabaların söz konusu olduğu, işlerin planlama ve yürütülmesine ilişkin kararlarda değişen oranlarda sorumluluğu olan kişilerin, bütünlüğü olan bir görev ya da iş gerçekleştirirken çeşitli iş rolleri üstlendiği gruplar olarak tanımlanabilir.¹⁷⁰

Otonom çalışma gruplarında grup görevinin özellikleri düzenlenirken aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:¹⁷¹

➤ Otonom çalışma gruplarının girdi ve çıktıları ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış ve kolayca ölçülebilir bir nitelikte olmalıdır. Böylece her çalışma grubu yönetim ile ilişkisini sürdürerek belirli girdi ya da çıktıları için öncelikler tanıyabileceği ya da bunları ölçebileceği bazı programlar geliştirebilecektir.

¹⁶⁸ Akdemir, 1992, **a.g.e.**, s.75

¹⁶⁹ Ogan, **a.g.e.**, s.79

¹⁷⁰ **a.g.e.**, s.80

¹⁷¹ Cavide Uyargil, **Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1983, s.179

➤ Otonom çalışma gruplarının fiziksel, sosyal ve görevlerine ilişkin sınırları açıkça belirlenmelidir. Böylece belirlenen çalışma bölgelerinin sınırları içinde özgürce hareket edebilen üyeler arasında sosyal etkileşim kolayca gerçekleşecektir. Her çalışma grubunun asıl görevi açıkça tanımlanmalı ve göreceli olarak diğer grupların görevlerinden bağımsız olmalıdır.

➤ Otonom çalışma grupları, grup görevini gerçekleştirmek, grubun varlığını sürdürebilmek ve değişikliklere uyum sağlayabilmek için bazı becerilere sahip olmalıdır. Eğitimin bu noktada çalışanlar için önemi aşikardır.

➤ Otonom çalışma grubunun üyeleri, amaçların gerçekleştirilmesinde toplu olarak sorumluluk üstlenmelidirler.

➤ Otonom çalışma grubunun görevi göreceli olarak bağımsız ve bir bütün oluşturacak nitelikte olmalıdır. Grubun yapısının görevin bu niteliklere sahip olmasına olanak tanıyacak biçimde düzenlendiği varsayılmaktadır.

➤ Otonom çalışma grubunun üyeleri, kendilerini bir ekip olarak görmeli ve diğer kişiler tarafından da öyle algılanmalıdırlar. Grup üyeleri yoğun biçimde uygulanan ekip oluşturma faaliyetlerine katılarak ekip ruhunu paylaşmalıdırlar. Grubun fiziksel olarak yapılandırılması çevresel birimlerle ilişkileri gerektireceğinden, bu ilişkiler de ekip ruhunun gelişmesini kolaylaştıracaktır.

Diğer katımlı yönetim tekniklerinde olduğu gibi otonom çalışma gruplarının oluşturulmasında temel düşünce örgütsel etkinlik ve çalışanlarda işleriyle ilgili olumlu düşünceler geliştirerek iş tatminini sağlamak, katılıma teşvik etmek ve yönetsel gücü maksimize etmektir. Bazı işler yapısı ve örgütsel koşullar gereği grup faaliyeti ile gerçekleştirilmesi daha kolay ve uygun olabilmektedir. Bu gibi durumlarda işlerin bireysel düzeyde yapılandırılmaları yerine otonom çalışma grupları oluşturarak çözümlenmesi tercih edilir. Böylece grup görevi sınırlarına dahil edilen işlerin kapsamı genişlemiş olurken grup üyeleri arasında yakın ve toplumsal tatmin sağlayıcı ilişkilerin gelişmesi de kolaylaşmaktadır. Böylece örgüt içi dinamikler ve çalışanlar arasındaki uyum daha da güçlenmekte, bunun yansıması ise yönetimle bütünleşmiş bir örgüt yapısı olarak ortaya çıkarak gerek alınan kararlara sahip çıkma noktasında, gerekse tüm sosyal ve teknik sistemlerdeki performansı yükseltmek noktasında pozitif etki yapabilmektedir.

2.7. İŞİN YENİDEN TASARIMI

İş yaşantısının insancillaştırılmasına duyulan gereksinimin giderek güçlenmesi işin yeniden tasarımı kavramını gündeme getirmiştir. İşin kendisinden kaynaklanan olumsuz etkilerini, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından da olumsuz sonuçlarını göstermesi ile yöneticiler zorunlu olarak kuramsal alandaki yeni gelişmeleri benimseyip, sorunlara bu yollarla çözüm aramaya başlamışlardır. Çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres gibi sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, bireylerarası ilişkilerde bozulmalar ve şikayetlerle sonuçlanması, işin kendisinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. Böylece işin kendisinin değişmez kabul edilip, çalışanları motive ederek, davranış ve tutumlarını değiştirerek ve çeşitli eğitim teknikleri uygulayarak kişi ile iş arasındaki uyum sağlamayı amaçlayan görüşün yerini hem işin kendisinin, hem de işi yapan kişinin değişimini amaçlayan iş tasarımı kavramı almıştır.¹⁷² Bu bağlamda belirli bir iş ya da birbirine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, işgörenlerin iş tecrübelerini ya da iş başında verimi artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere işin yeniden tasarımı adı verilir.

Daha insancıl olarak yenilenen iş tasarımı, işgörenlerin temel gereksinimlerine olduğu kadar daha yüksek düzeyde gereksinimlerine de hizmet etmeye çalışmakta, işgörenleri sahip oldukları daha yüksek becerileri kullanmaya ve becerilerini geliştirmeye teşvik edecek bir ortam sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun ardında yatan düşünce işgörenlerin yalnızca kullanılacak değil aynı zamanda geliştirilecek beşeri kaynaklar olduğudur.¹⁷³

İşin yeniden tasarlanması aşamasında işin kapsamına giren işlerin çeşitliliğinin fazla olması eğitim ve üretimin yetersiz olmasına yol açabileceği gibi işgören için de güçlük yaratabilmektedir. Bu nedenle işgörenin çok yoğun bir ilgi, faaliyet ya da çaba gerektiren iş yoğunluğunu başka bir işte çıkarmasını sağlayan optimal düzey iyi tespit edilmelidir. Optimal düzey iş süresini de kapsamalıdır. Çok kısa bir süre çok sayıda başlama ve bitirme gerektirebilir. Çok uzun bir süre ise bir iş uyumu kurulmasını

¹⁷² a.g.e., ss.122-123

¹⁷³ Ogan, a.g.e., ss.77-78

güçleştirebilmektedir.¹⁷⁴ Diğer bir husus ise parça işlerin düzeninin her birinin işin bütününe benzeyecek şekilde anlamlı olmasıdır. Parça işler değişik ilgi, çaba ya da yetenek düzeyi gerektirmekle birlikte birbirine bağlı olmalıdır.

İşin yeniden tasarımının mümkün olabilmesi için bazı parametrelerin varlığı gerekli olmaktadır. Her şeyden önce iş yeniden dizayn edilebilir olmalıdır. Zira yüksek teknolojiye dayalı makine farkı ağırlıklı işler zenginleştirilemeyebilir. İşgörenler daha fazla sorumluluğa istekli oldukları, örgütsel kültürün de motivasyona uygun olduğu yapılarda işin yeniden tasarımı mümkün olabilmektedir. Ancak bu oluşum içerisinde işgörenlerin deneyimli olması arzu edilen bir nitelik olarak kendini gösterecektir. İşlerin işgörenler, teknoloji ve ortam arasında en iyi uyumu sağladığı noktada bu teknik işlevsel olabilecek, verimliliğe ve örgütsel katılıma etki edebilecektir.

¹⁷⁴ İ.Richard Drake, J.Peter Smith, **Sanayide Davranış Bilimleri** (Çev. Kemal Tosun), Fatih Yayınevi, İstanbul, 1978, s.275

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KATILIMCI LİDERLİK

3.1. KATILIMCI LİDERLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Örgütlerde kariyer planlama imkanlarına önem verilmesi ve entelektüel sermaye kavramının giderek ayırt edici bir nitelik haline dönüşmesi ile birlikte günümüz bilgi çağında çalışanlar kendilerini geliştirme adına daha dominant bir görünüm sergilemektedirler. Bu didinimlerin sonucunda iş görenler kültür ve bilgi seviyelerini giderek yükseltmekte, kendilerinin başkaları tarafından yönetilir bir araç olarak görülmesini istememektedirler.¹⁷⁵ Artık çalışanlar klasik formatlarından sıyrılmak istemekte ve gerek kendilerini gerekse görev yaptıkları kurumu ilgilendiren konularda daha aktif rol alma eğilimi göstermektedirler. Bu bağlamda katılım, bir grubun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreçtir.¹⁷⁶ Katılma olgusunun geliştirilmesi ise işletme içi demokrasinin yaygınlaştırılması ve tüm iş görenlerin benimsemeleri ile mümkündür.

Katılım, yönetim sürecinde insan kaynaklarının tüm yeterliliklerinden yararlanmayı garanti etmektedir. Böylece örgütün içsel bölümlerinin uyumlu çalışması sağlanabilir. Katılım olmaksızın bir örgüt, birkaç kişinin deha ve yeteneğine dayanarak sistemdeki her bir kişinin ve iş sürecinin toplam katkısı ile ortaya çıkacak sinerjiyi hiçbir zaman kazanamayacaktır.¹⁷⁷ Bu nedenle katılımın sağlandığı bir yönetim yapısı oluşturmak kaçınılmaz olmaktadır.

Katılımcı yönetim kavramını, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar örgütlerde ortaya çıkan demokratikleşme sürecinin bir sonucu olan, liderlerin her geçen gün artan iş yüklerinin bir bölümünü devretme imkanı buldukları, astların ise yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini kullanma ve üstlere bunu ispat etme çabasına girdikleri, bu durumun ise örgütün verimliliğine doğrudan etki ettiği bir süreç olarak yorumlamak mümkündür.¹⁷⁸ Yönetimin temel görevi örgütün geleceği hakkında doğru kararlar almaktır. Alınan bu kararları uygulayacakların çalışanlar olması, karar alanların

¹⁷⁵ Eren, 1993, **a.g.e.**, s.314

¹⁷⁶ Ömer Dinçer, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 1996, s.390

¹⁷⁷ D.Harrison, M.Köseoğlu, **Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması** (Çev.Orhan Pazarlık), Verimlilik Dergisi, 1994, s.27

¹⁷⁸ Sacid Adalı, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul, 1986, s.62

ile uygulayanların uyumlaşmalarını sağlamayı gerektirmektedir ki, bu da katılıma yönetim anlayışının gereğidir. Bu bağlamda katılımcı yönetim, çatışmaları azaltmak, örgüte yabacılışmayı engellemek, örgüt içinde olumlu bir hava oluşturabilmek için çalışanların görüşlerine önem vermek, onların düşüncelerini dikkate alarak kararlar almak, çalışanları motive ederek verimliliği artırmak üzerine inşa edilmiş bir yönetim sistemidir.

Yukarıda belirtilenlere rağmen bir çok örgütte yönetimin genel akışı kararların ya da faaliyetlerin üstlerce planlanması, astlarca da uygulanmasıdır. Ancak göz önünde tutulması gereken bir nokta üstlerin işin yapılması sırasında ne gibi zorlukların bulunduğunu, hangi aşamalarda hangi eylemlerin nasıl yapılması gerektiğini o işi sürekli yapan kişi kadar iyi bilemeyecekleridir. Astlar, işin içinde olduklarından birçok tecrübe ve pratik bilgilere sahiptirler. Bir işin en iyi nasıl yapılması gerektiği araştırılırsa, burada astların görüşlerinin alınması çok önemlidir. Çünkü çalışanlar, kendi fikirlerine değer verildiğini gördükçe daha verimli çalışacak, kapasiteleri yükselecektir.¹⁷⁹ Katılmalı yönetimin teoride savunduğu fikirler:¹⁸⁰

- Çalışanların yönetimin bilgisine sunulduğunda örgütsel etkinlik ve verimliliği artırabilecek görüş ve deneyimlerinin olduğu,
- Çalışanların kendilerine danışılarak alınan kararları daha kolay benimsedikleri,
- Etkin haberleşme olmadıkça hem örgüt kararlarının yetersiz bilgilere dayanacağı, hem de çalışanların örgütte olup bitenlerin dışında kalacağı,
- Çalıştıkları yerin yönetimine etkin biçimde katılan bireylerin, kendi yazgılarını denetleyerek benlik gereksinimlerini karşılar duruma gelmelerinin kendiliğinden verimliliği artıracacağı şeklindedir.

Çıkarlarının aynı paydada buluşacağını algılayan çalışanların bireysel menfaatlerinden vazgeçerek tüm çabalarını örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaya yöneltecek olmaları, bu fikirlerin temeli oluşturan ana düşünce olarak sivrilmektedir.¹⁸¹

¹⁷⁹ a.g.e., ss.62-63

¹⁸⁰ Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, Ankara, 1979, ss.190-191

¹⁸¹ Birkan Uysal, **Siyasal Katılma ve Katılma Davranışlarına Ailenin Etkisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1984, No : 209, s.26

3.2. KATILIMCI YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI

Yöneticilik ve liderlik birbiriyle iç içe olan kavramlardır. (Bknz. Tablo 3.1.) Yönetici; belirli bir süre içerisinde amaçlara ulaşmak için karar alan, çaba harcayan, bu çaba içerisinde işler ve işgörenler arasında uyum sağlamaya çalışan kimse olarak tanımlanmaktadır.¹⁸² Liderlik ise insanları ortak bir amaç etrafında toplayabilme ve bu amaca ulaştırmak için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Bu bağlamda yöneticiliğin bir sürecin üzerine yoğunlaştığı, liderliğin ise insanı etkileme ve içsel olarak harekete geçirme fonksiyonunu temel aldığı vurgulanabilir.

Tüm yöneticiler lider olmadığı gibi yöneticilerin grup üyeleri tarafından tamamen benimsenmesi ve davranışsal olarak da izlenmesi gerekmez. Tüm liderler de yöneticilik vasıflarına sahip olmayabilir. Ancak lider, grubu oluşturan üyelerin tamamı veya büyük çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu anlamda, organizasyonlarda biçimsel olmayan liderler iş gruplarının lideridir ancak yöneticisi değildir. Yönetici hiyerarşi, mevki ve görevin kendisine verdiği yetkiye dayanarak diğer insanları emir komuta eden kişidir. Liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Liderlik bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur.¹⁸³

Yöneticiler yaşanan değişimlerin karmaşıklığa neden olmasını önlemek için geleceğe yönelik planlar yaparlar, uygulamaya koyduğu planın aksaksız yürümesi için faaliyetleri sürekli kontrol ederler ve karşılaşılan sorunları çözülemeye çalışırken, liderler çalışanları motive etme, cesaretlendirme, örgütün vizyonu ve misyonu çerçevesinde birlikteliği güçlendirme faaliyetlerini körüklerler. Bu iki nokta arasındaki ince çizgi, yöneticinin hedefe ulaşmak için sürekli kontrol ve denetimi ön planda tutmasına karşın liderin çalışanların örgüte bağlılığını artırarak ve ihtiyaç duyduğu temel ihtiyaçları gidererek motive olmalarını ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamasıdır.¹⁸⁴

¹⁸² Z.Sabuncuoğlu, M. Tüz, **Örgütsel Psikoloj**, Ezgi Kitapevi, Bursa 1995, s.179

¹⁸³ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, 1995, s.16

¹⁸⁴ A.Yalçın, **Yöneticilikten Liderliğe, İktisat ve İş Dünyası**, 1993, s.54

Tablo 3.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçi	Yönetime devam
Geliştirici	Devam ettirici
İlham veren	Denetim
Uzun süreli bakış	Kısa süreli bakış
Bakış açısı : Ne ve niçin?	Bakış açısı : Nasıl yapılacak?
Orijinal	Taklit
Kaderci	Meydan okuyucu
Gücünü kişileri etkilemekten ve kişisel ilişkilerden alır	Gücünü mevkiden alır
Başarı için insana yakınlık	Başarı için sisteme yakınlık
Örgütün her düzeyinde bulunma	Yüksek mevkilerde bulunma
Ekip bulunmada istekli izleyicilerin varlığı	Kendine tayin edilen astlar
Sana faydalı olacak olan... şeklinde görüşünü ifade eder	Bu senin işin... yaklaşımı benimsenir.
Amaçları kendisi belirler	Örgüt tarafından amaçlar belirlenir ve bunları izler
İnsanlara güven	Denetime güven
Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar
Sonuç odaklıdır ve yenilikçidir	Kuralları izler ve uygular
Örgütü gelecek yönelimli geliştirir	Örgütü bugüne göre tasarlar
Değerler, taahhütler gibi konularda ilişki kurar	Örgüt, koordinasyon, fabrika, malzeme, insan gibi kaynak denetimini vurgular.
Risk alır	Temkinli olma
Vizyonerdir.	Kısa dönemli amaçlara odaklanır.

M. Kemal Demirci, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), D.P.Ü. S.B.E., Kütahya, 1998, s.126

Yöneticilik ve liderlik bir organizasyonda çalışanların davranışlarını etkileyen önemli kavramlardır. Ancak ortaya çıkış şekilleri farklılık arz etmektedir. Yöneticinin göreve gelmesi atama yolu ile gerçekleşmekte ve yetki ve sorumlulukları grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbislerce belirlenmektedir. Liderlik ise bireyin sahip olduğu bazı nitelikler sonucu ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁵ Yöneticiler ve liderler başkalarıyla ilişkileri açısından da farklılık göstermektedir. Yöneticiler genel olarak grup çalışmasını tercih etmelerine rağmen sadece işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilendikleri için insanların duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamayabilirler. Buna karşın liderler, karşılarındaki insanlarla duygusal ve sezgisel yönlerden bağlantı kurabildikleri için, aldıkları kararların diğerleri için ne anlama geldiğini bilebilirler.¹⁸⁶ Bu da örgütü amaçlarına ulaştırma yolunda çalışanların verimliliğini maksimize etme adına çok önemlidir.

Liderlik bugün bütün organizasyonlarda varlığını ve yokluğunu hissettiren önemli bir kavramdır. Bu karakterin ortaya çıkması için resmi yetkilerle donatılmış olmak yeterli değildir. Herhangi bir yetkisi olmadan grubu peşinden sürükleyebilecek liderler olabileceği gibi çok geniş yetkileri olduğu halde hiçbir iş yapamayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olan, yöneticilerin hem liderlik özelliklerine sahip olmaları hem de liderlerin yaptıkları işleri yapabilmeleridir. Yönetim sürecinde liderin ana görevi belirlenen amaçlara ulaşabilmek için mevcut kaynakları en etkin ve verimli şekilde yönetebilmektir. Bu süreçte yönetici, görevin yapılabilmesi için her kademedeki insanların gerek fikir noktasında, gerekse teknik konularda desteğine ihtiyaç duyacaktır. Buraya kadar anlatılanların ışığında katılımcı yönetici; astlarına güvenen, onları her zaman denetlemeyen, astlarının performanslarının arttığını gördüğünde ödüllendirme sistemini uygulayan, hataları tespit ettiğinde hemen cezaya başvurmeyen anlayışı benimseyen kişidir.¹⁸⁷

Katılımcı lideri ise kısaca iş görenleriyle birlikte işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde sorumluluk üstlenebilen, iş süreçlerinin her anı ve ortamında iş görenleriyle birlikte bilgi alışverişinde bulunan bir önder olarak tanımlamak

¹⁸⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayın, İstanbul, 1993, s.331

¹⁸⁶ W.Bennis, **Lider Olmanın Temel İlkeleri**, (Çev: Mustafa Özel), New York, 1989, s.65

¹⁸⁷ Mustafa Özel, **Siz Hangi Tip Lideresiniz?**, Ekonomist, 1993, s.24

mümkündür.¹⁸⁸ Bu genel tanım altında aşağıda açıklanacak olan katılımcı lider özellikleri ile katılımcı lider profili ile ilgili sayfalarda netliğe kavuşturulmaya çalışılacaktır.

3.3. KATILIMCI LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Bilginin giderek önem kazandığı ve bilgi toplumu kavramının hakim olduğu günümüzde liderlik ve yönetim anlayışında büyük değişimler yaşanmış, bilgi işçilerinin ortaya çıkması ile birlikte profesyonel bir yönetim anlayışı zorunluluk olmuştur. Bu zorunluluk çalışanların karar ve yönetime katılmalarına, yani demokratik ve katılımcı bir yönetim / liderlik anlayışını gündeme getirmektedir.

Katılımcı liderlik anlayışı, karşılıklı güven temeline dayanan, ekip olarak ilerlemeyi öngören, denetimin yerine sorumluluk bilincini getiren bir yapı arz etmektedir. Katılımcı liderler sinerji yaratarak, bütünü parçalarının toplamından daha büyük kılarlar. Örgütün sorumluluğunu üstlenir, amaçları gerçekleştirme konusunda derin bir yükümlülük ve sorumluluk duygusu hissederler. Bütün bunlar ancak liderin kafasında yaratmak istediği ideal kuruluşun bir görüntüsü varsa gerçekleşebilir. İdeale yaklaşmak için lider, vizyonunu başkalarıyla paylaşır, onların düşünsel katkısını ve desteğini sağlayarak yüksek performans kültürü oluşturur ve örgütsel uyumun ortaya çıkmasını sağlar.¹⁸⁹

İnsanların farkında bile olmadıkları, potansiyel olarak içlerinde bulundukları yetenekleri açığa çıkarıp örgüt yararına kullanmanın liderlik becerisiyle doğrudan ilişkisi vardır. Bunu sağlamak için liderler, çalışanların iş ortamına gönül güçleriyle, fizik güçleriyle ve akıl güçleriyle katılmalarının bütün imkanlarını açarlar. Bu ancak çalışanların tutkularını harekete geçirmekle mümkün olabilir. Aksine katılımcı lider, çalışanları işlerin ve süreçlerin bir parçası, bir uzantısı şeklinde asla düşünmez.¹⁹⁰

¹⁸⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İşletme Fakültesi Yayınları No : 242, İstanbul, 1991, s.350

¹⁸⁹ Robert H.Rosen, **İnsan Yönetimi**, (Çev.G.BULUT), MESS Yayınları, İstanbul, 1998, s.50

¹⁹⁰ Ağın, **a.g.e.**, s.183

Katılımcı liderin özelliklerine şunlar da ilave edilebilir:¹⁹¹

- Katılımcı lider, astlar üzerinde katılımın sağlanması için istek uyandırmalıdır.
- Astları katılımcı yönetimin önemi konusunda bilinçlendirmelidir.
- Yönetime ve kararlara katılma sürecinde katılımcı lider, biçimsel yetkisini ortadan kaldırmamalıdır. Aksi takdirde yöneticilerin kişisel ve yönetsel yetenek ve tecrübelerinden yararlanma olanakları ortadan kalkarak yöneticinin yeteneği konusunda şüphe uyanır.
- Katılımcı lider astlar fikir ve görüşlerini bildirdiklerinde tepki göstermemelidir.
- Katılımcı lider haberleşme kanallarını iş görenlerin gerçek olarak etkili olabilecekleri biçimde öngörmeli, astlara fikirlerini açıklıkla anlatabilecekleri ortamlar hazırlamalıdır.
- Katılımcı lider astlarını örgütün faaliyetlerinden ve amaçlarından haberdar etmelidir.

Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmelerinde liderin değişimin hızına ayak uydurabilmesinin rolü büyüktür. Aşağıda liderin çalışanların katılımını sağlama rolüne soyunabilmesi için sahip olması gereken özelliklere değinilecektir.

3.3.1. Değişimi Yönetebilmek

Globalleşme ve teknolojik değişim nedeniyle iş dünyasında kazananlar ile kaybedenler arasındaki temel fark değişimin hızına uyum sağlayabilme yeteneğidir. Kazananlar hızla adapte olmakta, öğrenebilmekte ve harekete geçebilmekteyken, kaybedenlerin ise değişimi kontrol etmek ve yönetmek için çok zaman harcaması gerekmektedir. Dünyadaki tüketici alışkanlıklarında, yaşam tarzlarında ve rekabet biçimlerinde ortaya çıkan değişim baskısını fırsata çevirebilmek için her kurumun bu değişimi bünyesinde özümseyebilmesini sağlayacak bir örgüt kültürüne ihtiyacı bulunmaktadır. Günümüzde işletme yöneticilerinin karşısına çıkan en büyük sorun

¹⁹¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, s.268

durmaksızın ortaya çıkan teknolojik yenilikler ve buna bağlı olarak göğüslemeleri gereken değişim ve belirsiz rekabet ortamıdır.

Günümüz şartlarında hızlı değişim işletmeleri esnek davranmaya zorlamaktadır. İşletmelerin bu değişime adapte olmalarını sağlayacak bir değerler bütününün işletme çalışanları tarafından paylaşılması başarılı olmanın temel anahtarlarından biri olarak görülmektedir. Değişime uygun bir işletme kültürü ise ancak liderlik sayesinde mümkün olabilir.¹⁹²

Aslında değişime adapte olabilen bir kültür yaratmak oldukça zordur. Çoğu zaman bu türden bir çaba yılları gerektirebilir ve her düzeyde katılımı zorunlu kılar. Üst düzey yöneticiler çalışanların katılımını sağlayan araçlar haline gelmelidirler.¹⁹³ İnsanlara mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerini, süreçle ilgili endişelerini ifade etmeleri için şans vermelidir. Bugün organizasyon yapılarının daha yatay olması nedeniyle değişim bütün organizasyon çapındaki yöneticilerin sürece ortak olarak katılımlarını gerektirmektedir. Değişim bazı çalışanlarda korku ve şüpheye neden olabilir, umutsuzluk duygusu veya değişim sürecinin çok fazla çaba gerektireceği kanaati uyandırabilir. İlk aşamalarda liderin çalışanlarının bu tür duygulara kapılmasını önlemesi gerekmektedir.¹⁹⁴

İşletmedeki etkili kültür, çeşitliliği ve bireyselliği destekleyen, uygun seviyelerde risk alımını ödüllendiren ve girişimcilik ruhunu teşvik eden kültürdür. Liderler işgücünü yeni fırsatlar düşünmeye, kendi çekirdek yeteneklerinden yeni icatlar yaratmaya teşvik etmelidirler. Verimli ve karlı yeni işlerin yaratılması tüm işgücünü kullanmaya ve her şeyi görebilmek için kuruluşun sınırlarını geçirgen ve gözenekli hale getirmeye bağlıdır. Bu nedenle liderler, çalışanlarını değişimi bir tehdit değil fakat bir fırsat olarak görmeye teşvik etmelidirler.¹⁹⁵ Böyle bir kültürün yerine getirilmesinde liderin hem örgütün içsel işleyişlerini hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere kendilerini adapte

¹⁹² Jack Fitz-Enz, **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor**, (Çev.Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul, 1999, s.74

¹⁹³ Laila Booth, **The Change Audit: A New Tool to Monitor Your Biggest Organizational Change**, Harvard Management, Update, Mart 1998, s.38

¹⁹⁴ a.g.e., s.43

¹⁹⁵ Rowan Gibson, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev.Sinem GÜL), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997, s.136

edebilmeyi öğrenmesi gerekmektedir.¹⁹⁶ Bunun için de liderlerin çalışanların ihtiyaç hissedeceği ve kabul edebileceği yönlendirme ve desteğin dereceleri konusunda duyarlı olmaları gerekecektir. Değişimin başlangıç aşamasında liderler çalışanları yönlendirmek zorundadırlar. Değişimin yönü, amacı, örgütün alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı çalışanlara net bir dille anlatılmalıdır. Böylelikle çalışanların değişime katkılarının artırılması ve kalitenin yükseltilmesi amaçlanmaktadır.¹⁹⁷

3.3.2. Kaliteyi Artırabilmek

Kalite yapılan tüm işlerin iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle kalitenin hedefi, insan davranışlarının tümüdür.¹⁹⁸ Bunu gerçekleştirebilmek için hataların minimize edilmesi çalışanların ve müşterilerin beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.¹⁹⁹ Rekabetin hakim olduğu günümüzde fark yaratan, kalite standartlarını üst düzeye çıkaran kuruluşlar emsallerine göre daha başarılı olacaktır. Özellikle çalışanlar müşterilerle doğrudan ilişki kurma şansları yüksek olduğundan, onların katılımının sağlanması, sektörün nabzını tutma adına önem arz etmektedir. İşletme, bu şekilde belirlediği hedeflere ulaşabilmek için daha kaliteli ürünler üretebilecek, hizmetlerin daha iyi olmasını ve müşterilerin tatminini sağlayabilecektir. Üretilen ürünün ya da hizmetin kalitesini yükseltebilmenin yolu ise insan kaynağının geliştirilmesinden geçmektedir.

3.3.3. İnsan Kaynaklarını Geliştirebilmek

Örgütlerde çalışanlar vasıflı olanlar ve olmayanlar şeklinde bulunmaktadır. Vasıflı olarak nitelendirilen kesim, yaptığı işi bilerek yapan, eğitilmiş kişilerdir. Bu kişilerin kendi faaliyetlerini ilgilendiren konularda yönetime katılması, görüş ve fikir beyan etmesi, yönetim tarafından arzulanan bir davranıştır. Vasıflı personel, yaptığı işin özelliklerini, aksayan yönlerini, faaliyetlerin nasıl daha etkin hale getirileceğini daha iyi

¹⁹⁶ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.12

¹⁹⁷ Fitz, **a.g.e.**, s.180

¹⁹⁸ Dinçer, 1996, **a.g.e.**, s.433

¹⁹⁹ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, 1996, s.298

bilmektedir. Bunun için yönetimin yapılan işi etkin, verimli hale getirerek maliyetleri en aza çekmede faydalanacağı, fikir alışverişinde bulunacağı öncelikli kişiler bu çalışanlar olacaktır. Bu kişiler her zaman görüş bildirme ve yönetime katılma konusunda isteklidirler. Bu kişilerin görüşlerinin alınması onları işletmeye yakınlaştıracak, motivasyonlarını artıracaktır. Vasıfsız iş gücü olarak adlandırılan kesim, işi ve işin teknik özelliklerini bilmedikleri için lidere yapılan faaliyetler hakkında bilgi vermekte zorlanırlar, sorumluluk almaktan mümkün oldukça kaçınırlar. Bunun doğal sonucu olarak da katılımlı yönetim anlayışına ve lidere soğuk davranırlar. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için insan kaynağının geliştirilmesi çok önemlidir. Çünkü katılımı benimseyen lider; ancak eğitilmiş personel ile başarıya ulaşacaktır. Çalıştığı alanda kalifiye olan işletme çalışanlarının yönetime katılmaları, yönetim ve işletme faaliyetlerinin iyileşmesi yönünde büyük katkılar sağlayacaktır.

Faaliyet gösterilen sektör ne olursa olsun, başarılı olma ve başarı çitasını daha da yukarılara taşıma adına kullanabilecek en önemli unsurların başında insan kaynağının geldiği açıklanmıştır. Geçmiş dönemlerde rekabet belirleyicileri olan hammadde ve sermaye artık önemini yitirmektedir.²⁰⁰ Bunun yerine yükselen değer, entelektüel sermaye olarak ön plana çıkmakta ve eğitim-öğretim çalışmaları örgüt yaşantısında önem kazanmaktadır. Her geçen gün örgütler bu gerçeği daha iyi anlamakta ve insana daha çok yatırım yapmak zorunda kalmaktadırlar. Eğitim ve geliştirme faktörleri en alt düzeydeki işgörenden en üst düzeydeki yöneticiye kadar uzanmaktadır. Katılımcı liderin bu faaliyetlere önem vermesinin sebepleri şunlardır.²⁰¹

- İşgörenlerin ihtiyaç duyabilecekleri bilgileri sağlamak,
- Örgüt amaçları doğrultusunda değişimi tesis etmek,
- Temel becerileri kazandırmak ve gelişimi sağlamak,
- Davranışları harekete geçirerek, yaratıcılıklarını geliştirmelerine olanak sağlamak,
- Yenilikler sağlamak,
- İşgörenlerin etkin ve işlerine pozitif bakış açısı sağlamak,
- Yeni tecrübeler kazandırmak,

²⁰⁰ Meral Tamer, **Kapitalizmin Ruhuna El Fatiha**, Milliyet, 27 Mart 1997, s.6

²⁰¹ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınlar, İstanbul, 1993, s.253-264

- Sorumluluk bilinci oluşturarak başarıları yükseltmek.

Bazı görüşler ise eğitimin maliyetinin belirgin ve kısa vadeli oluşu, buna rağmen eğitim faaliyetlerinin yararlarının uzun vadeli olması, kısa dönemde kar baskısı gibi sebeplerle eğitimin tüm çalışanlar için gereksiz olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır.²⁰² Katılımı benimseyen liderin eğitimi masraf olarak görmemesi ve kısa dönemde maliyetlerde olacak azalmayı uzun vadede oluşacak kayıplara tercih etmemesi gerekmektedir. İşgörenlerin eski otoriter yönetim yaklaşımıyla etkili ve verimli olmalarını beklemek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Tüm işgörenlerin düşünsel yeteneklerinden yararlanmak ve işgörenleri örgüt yönetimine katılmaya teşvik edecek bir atmosfer yaratmak, yapılması zorunlu hale gelen liderlik davranışlarıdır.²⁰³

İşletmeler rekabet üstü stratejiler oluştururken insan kaynakları geliştirmeyi birinci planda tutmuşlardır. Günümüz şartlarında ayakta kalacak işletmeler, kendini geliştirebilen insanlardan oluşan yapıya sahip olanlar arasından çıkacaklarıdır. Bu işletmeler bilgiyi akıllı ve motive olmuş insanlarla kullanabilecekler ve bu sayede rakipleri ile aralarında fark oluşturabileceklerdir. Yaratıcılık yönetimi bu bağlamda insan kaynaklarının mevcut ve potansiyel yeteneklerini yönetmenin yanı sıra öğrenmeyi öğrenmiş bir insan gücü oluşturma çabasıdır. Ancak yaratıcılığı kısır ve pahalı olması birçok yöneticinin yaratıcılık çabalarını destekleme konusunda kuşkuya düşmelerine neden olmaktadır. Yaratıcılık süreci pahalı ve uzun olduğundan kuruluşlar ve kişiler bu çabaları kesintisiz olarak sürdüremezler.²⁰⁴ Çoğu yönetici yeni ve yaralı fikirlerin değerine inanmakta fakat koordinasyon, verimlilik ve kontrol gibi zorunlulukları maksimize etmeye çalışarak yaratıcılığı istemeyerek de olsa sekteye uğratmaktadırlar. Şüphesiz birçok faaliyet alanında başta gelen amaç yaratıcılık değil, verimliliğdir. Fakat önemli olan yaratıcılığın verimliliğe hizmet eden bir araç olarak düşünülmesini sağlamaktır.²⁰⁵ Katılımcı liderin oluşturacağı ortamı bu temel dinamik üzerine inşa etmesi gerekmektedir.

²⁰² Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İNSAN**, (Çev.Sinem GÜL), Sabah Yayınları, İstanbul, 1995, s.15

²⁰³ Ali Akdemir, **Global Normlu İşletme**, Kütahya, 1996, ss.149-152

²⁰⁴ Hussey, **a.g.e.**, s.130

²⁰⁵ Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim-Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.92

Çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratmada katılımcı liderin yerine getirmesi gereken faaliyetleri altı noktada toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla, doğru işlerde çalıştırma, özgürlük verme, kaynakları dağıtma, iş ekiplerini oluşturma, teşvik etme ve desteklemelidir. Katılımcı lider, insanları doğru işlerde çalıştırmalıdır. Öyle işler vardır ki, hem kişinin uzmanlığına ve yaratıcı düşünme yeteneğine uygundur, hem de işsel motivasyonu harekete geçirir. Katılımcı liderler bu unsurları bir araya getirerek çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalıdırlar. Bunun için de çalışanları hakkında detaylı bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Yaratıcılığın yok olmasının ana nedenlerinden biri çalışanlar ve işyeri arasında bağlantıyı kuran gerekli bilgiye ulaşamamaları, başka bir ifadeyle bu yönde gerekli çabayı gösterememeleridir.²⁰⁶

İkincisi, çalışanlara ulaşmaları gereken sonuçlar üzerinde değil, bu sonuca ulaşmak için kullanacakları yöntemler hususunda özerklik verilmesidir. Çerçevesi net çizilmiş özel stratejik amaçlar insanların yaratıcılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Liderler yalnızca işletmenin performans standartlarını belirlemeli ve çalışma arkadaşlarına bu standartlara ulaşmanın en iyi yolunu bulma özgürlüğünü vermelidir.²⁰⁷ Üst yönetim tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda tüm çalışanlara kendi başlarına etkin kararlar verebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Bürokrasi ve katı hiyerarşi inisiyatifi ve yaratıcılığı öldürdüğünden amaç, insanlara kendi işlerini tasarlamak, kendi işlerini düzenlemek ve müşteriyi tatmin etmek için gereken her şeyi yapma özgürlüğünü tanımak olmalıdır.²⁰⁸

Katılımcı liderin doğru insanlarla doğru işleri bir araya getirmek gibi, bir projeye ya da ekibe ne kadar zaman ve para vereceğini belirlemesi de yaratıcılığı geliştirmenin yollarından biridir. Yaratıcılığı etkileyen iki temel kaynak zaman ve paradır. Bir işin yapılması için gereken süre ve kaynağın fazla ya da az verilmesinin çalışanların yaratıcılığı üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Önemli olan, bu zorlu kararın yaratıcılığı destekler nitelikte verilmesidir. Katılımcı liderin dördüncü olarak yerine getirmesi

²⁰⁶ Hax, Majluf, **a.g.e.**, s.90

²⁰⁷ Gibson, **a.g.e.**, s.143

²⁰⁸ Lavrance G.Hrebiak, Willam F.Joyce, **Imelenting Strategy**, Mc Millan Publishing Company, New York, 1984, s.169

gereken faaliyet takım çalışmasıdır.²⁰⁹ Bu konu hakkında, liderin çalışanların katılımını sağlayacağı aşamalarda rolünün incelendiği bölümde detaylı bilgi verilecektir.

Çalışanların çoğu, yaptıklarının örgüt içindeki bir grup insan için önemli olduğunu bilmek ister. Bu nedenle katılımcı liderlerin çalışanları yenilikçi çabaları doğrultusunda teşvik ve takdir etmeleri gereklidir. Sonuncu olarak, liderin yaratıcılığı desteklemesinin en önemli yolu, elindeki bilgiyi paylaşması, işbirliğine gitmesi ve sorunların kendilerini etkileyemeyeceğini hissettirmesidir. Kotter, ortaklığın ve işbirliğinin hiç görülmediği işletmelerden bahsederken uyumsuz kültürleri, insanların en çok önem verdikleri şeyin kendilerini kabul eden kültürler olarak kabul etmektedir.²¹⁰ Katılımcı liderin düşünce ve planlarını etkileyebilecek ve değer katabilecek olan ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Bu sayede örgüt çalışanları işletmeyi sahiplenecek ve genel anlamda başarı çitası yükselecektir.

Çalışanların yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi iki nedenle önemlidir. Birincisi, çalışanların verimliliğinin artması, maliyetlerin düşmesi ve yeni ürün önerilerinin bu sayede ortaya çıkmasıdır. İkincisi, çalışanlara bedensel ve düşünsel yeteneklerini ortaya koyma olanağının tanınması, onların işlerini daha iyi ve tatmin olarak yapmalarını sağlamaktır. Bu nedenle, liderin aynı anda hem iş yükümlülüklerini yerine getiren, hem de yaratıcılığı harekete geçiren bir ortam yaratmaları gerekmektedir.²¹¹ Amaible, yaratıcılığın üç temel bileşenden oluştuğuna işaret etmektedir. Bunlardan uzmanlık, bir kişinin bildiği ve işinde yapabileceği şeyleri sarmalayan bir genişliğe sahiptir. Bu aynı zamanda, sorunları keşfedip çözebileceği entelektüel bir alana sahip olma anlamına da gelmektedir. Bu alan ne kadar genişse yaratıcılık o derece yüksek olmaktadır. İkincisi “yaratıcı düşüncedir” ki, bu da kişinin hayal gücünü devreye sokarak nasıl düşünüp çalıştığıyla ilintilidir. Bu yetenek insanların problemlere ve çözümlere nasıl yaklaştığıyla, mevcut fikirleri yeni kombinasyonlarla bir araya getirme kapasiteleriyle alakalıdır.²¹²

²⁰⁹ Julie K.Brooks, Barry A.Stevens, **How to Write a Successful Business Plan**, Amacorn Pres, New York, 1987, s.27

²¹⁰ Teresa M.Amaible, **How to Kill Creativity**, Harward Business Review, Eylül-Ekim 1998, s.85

²¹¹ Hussey, **a.g.e.**, s.304

²¹² Amaible, **a.g.e.**, s.78

Uzmanlık ve yaratıcı düşünce, kişilerin hammaddeleri, doğal kaynakları olarak görülebilir.²¹³ Ancak üçüncü bir faktör daha vardır ki, insanların gerçekte ne yapabileceğini belirlemektedir. Bu faktör motivasyondur. Gerçekten de bir kişi çok iyi eğitim sahibi olabilir ya da eski sorunlara yeni perspektifler üretmek konusunda yetenekli olabilir. Ancak eğer motivasyonu özel bir iş için eksik ya da yetersiz ise başarısızlığa uğraması büyük bir ihtimaldir. Bu durumda uzmanlığını ve yaratıcı düşüncesini başka bir işe yöneltebilecektir.

3.3.4. Çalışanları Motive Edebilmek

Kelime olarak motivasyon teşvik etmek, insanları etki altına almak anlamlarını içermektedir. Bu kelime çalışma hayatına uygulandığında çalışanın kendi ve içinde bulunduğu örgütün amaçlarının birleşmesi için, üretici davranışlarının birleşmesi ve harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Kişilerin nasıl motive edilebileceği konusunda birçok araştırma yapılmış, fakat yapılan araştırmalardan en çok beğenileni “Beklenti Teorisi” olmuştur. Bu teoriye göre bireyin motive olmasını sağlayacak ana unsur, gösterdiği çaba seviyesidir. Bireyin daha fazla çaba göstermesi bireyin iradesi altındadır. Kişi isterse daha fazla çaba gösterebilir. Bu yüzden motivasyon, kişinin mevcut çaba seviyesinde çalışmayı sürdürmesi ile çaba artırma, alternatif davranışları arasından birini seçmesi sürecidir.²¹⁴ İş ortamının fiziksel ve sosyal etmenleri işgörenlerin motive olmasında ve işi sahiplenip katılımın sağlanmasında etkili olmaktadır. Bu ortamda liderlerin iş görenler için en uygun özendirme aracını bulması ve işgörelere uygulatması gerekmektedir.²¹⁵ Bu sayede lider işgörenleri bir hedefe yönlendirmek yerine; bağlılık, dikkate alınma, itibar ve ideallerini gerçekleştirebilme imkanı gibi başarı için gerekli olan temel ihtiyaçları temin ederek örgüt katılımlarını artırmak için motive etmiş olur. Bu duygular işgörenleri derinden etkileyerek gerçek potansiyellerini ortaya çıkarır.²¹⁶

²¹³ a.g.e., s.79

²¹⁴ Tanıl Kılıç, Şehribaz Polat, “Başarı Değerlemenin Hemşire Güdüleme Üzerine Etkileri”, **Hastane Yönetimi**, Yıl:1, Sayı:2, Eylül 1997, s.26

²¹⁵ Kamil Ufuk Bilgin, “Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi”, **21.yy Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı**, C:2, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul,1997, ss.452-458

²¹⁶ Mustafa Özel, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.57

Yapılan bir araştırmaya göre, bütün motivasyon türlerinin katılımcılık üzerindeki etkilerinin aynı olmadığı anlaşılmış, dışsal ve içsel anlamda ele alınan iki motivasyon türünden yaratıcılık için gerekli olanın ikincisi olduğu saptanmıştır.²¹⁷ “Dışsal motivasyon” kişiye dışardan gelmektedir. Lider bir çalışanına bir proje için parasal bir ödül vaat edebilir ya da tam tersi, bir başarısızlık durumunda işten çıkartılabileceğini bildirebilir. Kişi bu andan itibaren çözüm bulma konusunda motive olacaktır. Ancak bu türden bir motivasyon kişiyi arzu edilebilir bir şeye ulaşmak ya da kaçınılması gereken bir şeyden uzaklaşmak için çalışır duruma sokacaktır. Liderlerin en çok başvurduğu dışsal motivasyon unsuru paradır. Para insanların katılımcı olmasını engellemektedir. Fakat çoğu durumda katılımcılıklarını geliştirmelerine de yardımcı olmamaktadır. İnsanların ilgi, tatmin ve tutku gibi içsel motivasyon unsurlarına sahip olması dışsal motivasyondan çok daha etkilidir.²¹⁸

Liderlerin yaratıcılığın üç bileşenine de etkide bulunarak katılımcılığı teşvik eden bir kültürün yaratılmasına yardımcı olabileceklerine değinilmişti. Ancak uzmanlık ve yaratıcı düşünme konusunda etkide bulunmak, motivasyona göre çok daha zor ve zaman alıcıdır. Taleplere karşılık verebilmenin, verimlilik elde etmenin ilk şartı tatmin olmuş çalışanlara sahip olmaktır. Bu nedenle içsel motivasyona atılacak adımların sonuçlarını daha doğrudan ve kısa yoldan görebilmek mümkündür. Nitelikli ve yetkili olsalar da çalışanlarının örgüt çıkarlarına uyumlu bir biçimde harekete geçirilmedikleri veya karar verme ve de uygulama serbestliğine sahip olmadıkları durumlarda katılım gösterme olasılıkları oldukça düşüktür. Bu nedenle katılımcı liderler çalışanlarının motivasyonu ve inisiyatif kullanmaları üzerinde etkisi olan ortam üzerine odaklanmalıdırlar.²¹⁹

3.3.5. Çalışanları Güçlendirebilmek

Liderin bir örgütü tek başına idare etmede sahip olması gereken bilgilerin tamamına hakim olamayacağı gerçeği insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesini, desteklenmesini zorunlu kılmış, liderlerin işi sürekli olarak yapan kişileri tüm kararları

²¹⁷ Amaible, a.g.e., s.79

²¹⁸ Hax, Majluf, a.g.e., ss.72-74

²¹⁹ a.g.e., s.40

verebilmesini sağlamak için yetiştirilmesine sebep olmuştur.²²⁰ Güçlendirme ve gücü paylaşma kavramlarının öneminin giderek artması, gücü lider merkezli değil, çalışanları da içine alan bir yapıya dönüştürmüştür. Bu dönüşümün ilk adımlarını da karar almaya çalışanların katılımı oluşturmuştur. Bu süreç katılımın hiç olmadığı otokratik karar almadan, çalışanların fikirlerini açıklayabildikleri danışmacı karara, ardında da katılımın gerçekleştiği iş paylaşımına doğru yol almıştır. Çalışanların karara katılımı ile çalışanların üretkenliği artmış, iş tatmin düzeyleri yükselerek katılım oranı giderek yükselmiştir. Bu gelişmeler doğrultusunda da güç; liderin örgüt içindeki otoritesinden bilgisine, fikirlerine kaymıştır. Katılımcı liderin çalışanları güçlendirme doğrultusunda oluşan fikirleri, iş ortamında insanlarda var olan gücün dışarı çıkmasını ve katılımın körüklenmesini beraberinde getirmiştir.²²¹

Kısaca yapılan iş için plan yapabilme ve bunları uygulayabilme imkanı olarak da açıklanabilecek güçlendirme kavramı, çalışanlara yaptığı iş için tam sorumluluk ve yetki vermektedir. Birçok yönetici, gücün kendilerinde toplanmasını istediklerinden, beraber çalıştıkları kişilere yetki vermek istememektedirler. Oysa liderler, beraber çalıştıkları kişileri güçlendirmekle sadece işlerin yapılma şeklini değiştirecek, güçlerini kaybetmeyeceklerdir. Katılımcı liderin insanları yönetme, yönlendirme, kontrol etme gibi eski rolü yerini planlamayı yapmak, işgörenlerin çabalarını uyumlaştırmak, personeli ile birlikte çalışmak gibi unsurlardan oluşan yeni rolüne bırakacaktır. Bu yeni rol ise güçlenen personelin daha da motive olmasını sağlayıp örgüte bağımlılığını artıracak, sorumluluk duygusuna ivme kazandırıp sisteme katılımına direkt etki edecektir.²²²

3.3.6. Yenilikçi Olabilmek

İşletmeler, gelecekte kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynaklarını, bunları taklit edecek rakiplerinden daha hızlı bir biçimde yaratmak zorundadırlar. Bu bakımdan yenilikçilik ve yenilikçilikle yakından ilgili olan örgütsel öğrenme kavramı

²²⁰ Demirci, a.g.e.,s.115

²²¹ Emel Topçu-Brestrich, **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara, 1999, s.149

²²² Ken Blanchard, **Empowerment Takes More Than a Minute**, USA, 1996, s.22

katılımcı liderin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir.²²³ Yenilikçi örgütlerde daima denemeyi teşvik edecek kültür geçerlidir.

Bununla birlikte, eğer deney için bir ortam yaratılacaksa, başarısızlıklara da hazır olunması zorunludur. Öte yandan, başarısızlıkların cezalandırılması karşısında yenilikçi ruhun da zarar gördüğünün altı çizilmelidir. Yeni rekabet alanları aramada başlangıç kriteri ya da en kritik kaynak para değil, üst yöneticilerin kısa vadeli getiri bakış açısını terk edebilme becerileridir.²²⁴ Bu bakımdan katılımcı lider, çalışanlara yeni fırsatları yakalama tutkusunu vermeli ve bu tutkunun kişisel risklerle olan bağlantısını belirtmelidir.

Eğer gerçekten risk alan, yeni fırsatları yakalayabilen, yenilikçi bir örgüt isteniyorsa liderin bu özellikleri kültürlerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Yenilikçi bir kültür oluşturmak, insanların ceza kaygısı duymadan fikirlerini denemelerine güvenmek anlamına gelmektedir.²²⁵ Risk almak belli ölçüde başarısızlığa katlanmak anlamına da gelmektedir. Katılımcı lider başarısızlığı tecrübenin bir parçası olarak algılamalıdır. Risk alarak başarısızlığa uğrayanlar için yaşadıkları deneyim öğrenme süreçlerinin bir parçası olarak kabul edilebilir. Aksi takdirde, işletme içinde kimse risk almak istemeyecek ve katılımcılık, yaratıcı dinamizm ortadan kalkacaktır.²²⁶ Diğer yandan, başarılar da kutlanmalı ve ödüllendirilmelidir. Sony, Motorola, Levi Straus gibi büyük firmalardan da anlaşılacağı gibi, yenilikçi olmanın bir diğer koşulu neyin başarılacağına dair çok güçlü ve etkileyici bir vizyona sahip olunmasıdır.²²⁷

3.4. LİDERİN KATILIMI OLUŞTURMA BİÇİMLERİ

Yoğun rekabet ortamı ve sürekli gelişen teknoloji ile birlikte işgörenlerin sıkı sıkıya kontrol edildiği, iş görenlere hiç söz hakkı verilmediği otokratik yönetim şekli geçerliliğini kaybetmiş, demokrasi ve verimlilik aracı olarak da kabul edilen katılımlı

²²³ Mortrew Kiernan, **The New Strategic Architecture: Learning to Complete in the 21 st. Century**, **Academy of Management Executive**, Cilt No:7, Sayı No:1, s.11

²²⁴ Gary Hamel, **Devrimin Başına Geçin** (Çev. Nurettin Elhüseyni), Mess yayınları, İstanbul, 2000, s.314

²²⁵ Fitz, **a.g.e.**, s.149

²²⁶ Hussey, **a.g.e.**, s.43

²²⁷ Kiernan, **a.g.e.**, s.11

yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır. Küresel rekabete uyumun bir göstergesi olarak iş görenlerin işe ilişkin görüşlerine değer verilip, verimlilik artışına olanak sağlayacak alanların uygulamaya alınması bu anlayışın temel parametresidir. İş görenlerin verimliliğe ilişkin görüşlerine önem vermeyip, kendi bilgi ve değer yargılarına dayalı bir yönetim yapısını tercih eden yöneticiler başarısız olacaktır.²²⁸ Katılnalı yönetim anlayışında liderin kimin söylediğinden ziyade ne söylendiğini göz önünde tutacağı katılımı şu şekillerde oluşturması mümkün olabilmektedir.

3.4.1. Yönetime Formal Katılma

Bu katılma türü resmi bir işbirliğini temsil etmektedir. Sendikal güçler, iş kanunu, toplu sözleşme vb. belirleyici olmaktadır.²²⁹

3.4.2. Yönetime İnfomal Katılma

Biçimsel olmayan katılmaya genellikle çalışma grupları düzeyinde rastlanılmaktadır. Lider, grubun tümü üzerinde etki edebilecek karar türlerinin grubun katılımıyla alınmasının yararını kişisel olarak bilmektedir.²³⁰ Lider iş görenin verilen kararın kendi kararı olduğunu düşünerek uygulamada daha titiz davranmasını sağlamak için katılnalı yönetim anlayışını benimsemektedir.

Benimsenen bu anlayışın yararı çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Örgüte yeni normlar, yeni anlayışlar kazandırmak grupları etkileyerek daha çabuk sonuca götürebilir. Bir bireyi değiştirmektense grubu etkileyerek sonuca gitmek daha kolay olacaktır. Çünkü grup içinde itirazcı bireyler daha kolay elimine edilirler. Yönetime katılma eğitsel amaçlarla başvuru olan bir yönetimdir ve kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenemeyecek bir rol oynamaktadır.²³¹

²²⁸ Akdemir,1996, a.g.e., s.92

²²⁹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay. No. 402, İstanbul, 1993, s.261

²³⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü.İ.F. Yayınları, No:236, İstanbul, 1991, s.331

²³¹ Eren, 1993, a.g.e., ss.263-264

3.4.3. Yönetime Etkin Katılma

Katılımcı yönetim anlayışında bazı koşulların yerine getirilmesi çalışanların etkin olarak katılımını sağlamaktadır. Lider her şeyden önce katılım için çalışanları isteklendirmeli ve yönetsel faaliyetlere karşı bağlılık hissettirmelidir. Yönetime katılmanın bilinci çalışanlara aktarılmalı ve bunun ciddiye alınması sağlanmalıdır. Lider bunu sağlarken kişisel yaşamlar ve ihtiyaçlar ile yönetime katılma arasındaki bağlantıya vurgu yapmalıdır. İşgörenle yönetim arasındaki ilişkiler yöneticinin yöneticilik yetkisini ortadan kaldıracak düzeyde olmamalı, haberleşme kanallarının yalın olması sağlanmalıdır. Etkin katılımın sağlanması için örgütün işlevleri ve amaçları çalışanlara aktarılmalı, düşünme ve yargılama yapabilmek için zaman tanınmalıdır.²³² Gücün elden gideceği, sözün dinlenmeyeceği vb. düşünceler liderlerin yönetime katılmaya kuşkuyla bakmalarına zaman zaman sebep olabilmektedir.²³³ Hedeflenen amaçlara tek başına ulaşabilmenin olanağı günümüzde kalmadığından liderler bu hataya düşmemeli, etkin olarak tüm çalışanların katılımını sağlamalıdır.

3.5. LİDERİN ÇALIŞANLARIN KATILIMINI SAĞLAMAYA İLİŞKİN ROLLERİ

Çalışanların performanslarından örgüt içerisinde maksimumu faydalanma adına liderin çizeceği profil önem arz etmektedir. Liderin yapması ya da yapmaması gereken hareket tarzları aşama aşama ilerleyen bölümde açıklanacaktır.

3.5.1. Çalışma Gruplarının Oluşturulması

Yönetim hayatının vazgeçilmez unsurları haline gelen takımlar örgütlerin de en önemli parçaları olmaya başlamışlardır. Tek kişinin birim zamanda yaptığı iş grubun

²³² Alptekin Koç, **Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımıyla Katılımcılığa Dönüştürülmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.P.Ü.S.B.E., Kütahya, 1999, ss.88-89

²³³ Eren, 1991, **a.g.e.**, ss.338-339

sinerjisi sağlandığında daha az zamanda daha kaliteli şekilde yapılabilmektedir.²³⁴ Pek çok liderin ilk düşüncesi diğer çalışanlara ve üstlerine kısa sürede kendilerini kabul ettirmek ve iyi görünmektir. Sorumluluğu üstlenmede göstermiş oldukları bu aceleci tutum çalışanların desteğini bulamadığı takdirde, liderin başı derde girebilir. Lider tarafından tek yanlı olarak yerleştirilmek istenen yöntemler, işlerini belli biçimde yapmaya alışmış çalışanların tepkisini çekebilir. Bu tepki ise örgütün sahiplenilmemesine, dolayısı ile katılımın azalmasına sebep olur.²³⁵

Lider, bireysel hareket etmek yerine kendisine destek sağlayacak fikirler oluşturabilecek takımları oluşturma yoluna gitmelidir. Çünkü organizasyondaki sürekli ve hızlı değişim, üst yönetimlerin farklı özelliklere sahip kişilere olan ihtiyacını artırmıştır. Organizasyonlar daha az hiyerarşik, yeni kalıplara girmiş ve küreselleşen dünyanın etkisinde kaldıklarından yöneticiler farklı insanları, nitelikleri ve yetenekleri bir araya getiren ekipleri oluşturabilmeli ve onlarla etkin şekilde çalışabilmelidirler.²³⁶ Liderlerin işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı, yeni uzmanlık alanları ve yaratıcı düşünme tarzları olan insanlardan ekipler oluşturabilme ve değişik ve faydalı fikirleri bir araya getirebilme yeteneğine sahip olması gereklidir. Doğru kimyaya sahip bir takım oluşturmak epey güçtür, ancak bu türden takımlar da gerçekten çok güçlüdür. Yaratıcılığı öldürmenin en sık rastlanan yolu ise yöneticilerin homojen takımlar oluşturmaya çalışmalarıdır.²³⁷

Liderler etkili bir ekip oluşturmada başarılı olmak istiyorlarsa, çalışanların seslerini yükseltmelerine, öneriler getirmelerine, sorun çözmeye etkin olarak katılmalarına ve liderlerin düşüncelerini eleştirmelerine izin veren bir ortamın yaratılmasına yardımcı olacak becerileri öğrenmelidirler. Üstünlük sergileyen ve kendini beğenmiş davranışlar, keyfi güç kullanımı gibi çalışanlarıyla aralarındaki statü farklılıklarını artırmaya eğilimli tutumlardan kaçınmalıdırlar.²³⁸

²³⁴ Topçu, a.g.e., s.134

²³⁵ Thomas Gordon, **Etkili Liderlik Eğitimi** (Çev.Emel AKSAY), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss.35-36

²³⁶ David Stauffer, **Cultural Fit, Why Hiring Good People is No Good Enough**, Harvard Management Update, Mart, 1998, s.77

²³⁷ Amaible, a.g.e., s.83

²³⁸ Gordon, a.g.e., s.41

Takım üyelerinin liderin vizyonunu paylaşmasının gerekliliğine inanması, muhtemel kararların alınması için iletişimin rahatça kurulabilmesi ve tartışmaların yapılabilmesi, takım üyelerinin o gruba ait olmanın gururunu yaşayabilmesi için liderin her çalışanı eşit olarak değerlendirmesi, her bir takım üyesi ile iyi geçinmesi, kızgın olduğu durumlarda dengeli kalabilmeyi başarıp pozitif düşünebilmesi, iyi bir örnek olması, baskı durumlarında diğer çalışanların kendisini takip ve taklit edeceğini düşünüp sakin olması, fikirlere değer vermesi gerekmektedir.²³⁹

3.5.2. Kararların Alınması

Örgütlerin her geçen gün büyüyerek çalışan sayılarının artması, yeni birimlerin işletme bünyesine katılması vb. sebepler yöneticilerin işlerini içinden çıkılmaz bir duruma getirmektedir. Gittikçe büyüyen bu iş yükünü tek başına yürütmek, her konuda kararlar verebilmek mümkün değildir. Bu karmaşık yapıdaki kurumu yönetebilmek için her bölümün başına o konunun uzmanları getirilmekte, bu uzmanların yetersiz kaldığı durumlarda da kurmay olarak adlandırılan kişilerden istifade edilmektedir. Günümüzde alt kademe çalışanların niteliğinin ve teknik bilgi seviyelerinin yüksek seviyede olması, onların da yapılan işlerle ilgili fikirlerini beyan etmelerinde güçlü konumda olmalarını sağlamaktadır. Yöneticilerin bu geniş yelpaze içindeki çalışanların fikirlerini göz ardı ederek hareket etmesi mümkün değildir. Çünkü karar verme içerisinde bilgi, tecrübe, ileriye görebilme gibi unsurları içeren zor bir süreçtir. Kararların önem ve kapsamı genişledikçe bilgi ve tecrübenin önemi daha da fazlalaşacaktır. Bütün bu bilgi, tecrübe ve muhakeme yeteneklerinin bir tek kişide bulunması mümkün olmadığından, lider bu eksiklikleri çalışanlarının desteğini alarak gidermek durumundadır.

Çalışanlara fikirlerini sormada ve onların alınacak olan kararlarda rol oynamasını sağlamada liderin yapması gerekenler ve bunların önemi şu şekilde ifade edilebilir:²⁴⁰

- Lider, çalışanların alınan kararların uygulanmasına daha çok katkıda bulunabilmelerini sağlamak için karara katılmalarına imkan vermelidir.

²³⁹ Topçu, a.g.e., ss.136-137

²⁴⁰ Gordon, a.g.e., ss.39-40

- Lider, çalışanların keyfi güç kullanımını korkusuna son vermek için onları yönetim ekibinin bir üyesi yapmalıdır.
- Lider, grubun herhangi bir görevinin teknik karmaşaları konusunda fazla bilgi sahibi olmak için, çalışanları sorunların çözüm aşamasına katmalıdır.
- Lider, üyelerin benlik saygısı, kabul ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerini karşılamak için onları yönetici ekibine katmalıdır.
- Lider, çalışanları üst kademe ile aralarındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için kararlara katmalıdır. Bu farklılığın ortadan kalkması aidiyet duygusunu güçlendirecek ve motivasyona, dolayısıyla verimliliğe etki edecektir.
- İş grubunun yaratıcılıkları bir araya getirilerek yüksek nitelikli kararlara ulaşmak için lider katılımı sağlamalıdır.

Lider katılımı sağlamak yerine başına buyruk bir yönetim tarzı seçerse bunun farklı yansımaları olabilecektir. Örneğin kararları çalışanların desteğini almadan almak, kısa sürede kararın alınmasına karşın oluşacak direnişi yıkmak için bir zaman bedelini ortaya çıkaracaktır. İnsanlara kaybettiklerini hissettirecek kararları uygulamaya çalışmak; pasif direnme, yalan söyleme, unutma, hatta kayıtlarda sahtekarlık yapma gibi zorla yaptırımın bedeli olan bazı davranışlara sebep olabilecektir. Buna istinaden liderler çalışanlara yabancılaşacak, ilişkiler kötüye gidecek, kendilerini yükseklerde yalnız hissedeceklerdir. Örgüt içinde oluşacak direnç, liderin otoritesini küçümseyebilecek kimselere karşı kuşku duymasına, kendisinden daha güçlü olan kişilerden sakınması gerektiği düşüncesine sebep olacak, çalışanlara duyulan güven azalacaktır. Güvenin azalması çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini etkileyeceğinden örgüt başarısızlığa mahkum olacaktır.²⁴¹ Katılımcı liderlik anlayışına tamamen zıt olan bu tablonun yaşanmaması için liderin örgütün vizyonunun belirlenmesi aşamasından itibaren katılımı sağlaması gerekmektedir.

²⁴¹ a.g.e., s.158-159

3.5.3. Vizyonun Belirlenmesi

Bir işletmenin yönünün belirlenmesi o işletmenin uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi anlamına gelmektedir.²⁴² Bu anlamıyla vizyon işletmenin genellikle on yıllık bir periyod içinde kendini adapte etmeyi gerekli gördüğü pazar ya da rekabet pozisyonuna dair planlarını ilgilendirmektedir. Her ne kadar liderler işletmenin gelecekte gerçekleştirmeyi planladığı faaliyetleri yönlendirmek üzere yetkilendirilseler de işletmenin geleceğe dair bir vizyonunun bulunması, stratejinin çeşitli amaçları arasında seçim yapmakta kolaylıklar sağlamaktadır. Liderlerin elinde çok geniş yetkiler bulunsada dahi işletmenin faaliyet gösterdiği alanlarda yer alanların, işletmenin bizzat kendi yöneticilerinin ya da çalışanlarının benimsedikleri bir uzak amacın hali hazırda mevcudiyeti hem stratejinin kurgulanmasını, hem de tutarlı olmasını kolaylaştırmaktadır.²⁴³

Öte yandan ortak bir amacın bulunması ve çalışanların söz konusu bu ortak amaç ardında seferber edilmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan liderin gelecekte yürütülecek faaliyetlere uygun kadroları oluşturma doğrultusundaki sorumluluklarını, söz konusu personelin ortak bir amaç ve vizyona yönlendirilmesi tamamlamaktadır. Diğer bir deyişle bir işletmenin geleceği açık bir biçimde tanımlanmış, sınırları çizilmiş ve herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir misyona ve stratejiye ihtiyacı bulunmaktadır. Bu yapılırken liderin ele alması gereken birkaç mesele kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Birincisi, lider işletmenin söz konusu uzun vadeli amaçlarını çalışanlara en iyi şekilde aktarmak zorundadır. Bundan sonrası bir tartışma, düzeltme ve benimseme ya da benimsetme sürecidir. Bu amacıyla vizyonun belirlenmesi tek başına bir karar verme sürecine bağlı değildir. Tam tersi, işletme personelinin dahil olduğu bir demokratik katılım sonucu ortaya çıkmalıdır. Bu uygulamanın umulan sonucu işletmenin personelinin vizyonun belirlenmesinde söz sahibi olmalarına bağlı olarak ortak amaçları daha fazla kendilerinin saymasıdır.²⁴⁴

²⁴² Michael Hitt, Duane Ireland, E.Hoskisson, **Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases**, Cincinnati South Western Collage Publication, 1999, s.449

²⁴³ Hamel, **a.g.e.**, s.141

²⁴⁴ John Kotter, **Vizyon, Strateji ve Liderlik**, Executive Excellence, Sayı No: 16, Temmuz 1998, s.10

Ortak bir vizyonun belirlenmesi ve çalışanlar arasında motivasyon sağlanması, liderin çalışanlar ve işletme birimleri arasında eş güdümü sağlaması açısından önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Ortak amaçlarının ne olduğunu bilmeyen ayrı ayrı birimlerin tartışma sürecine ve revizyon çalışmalarına katacakları katkı zaman kaybından ileri gitmeyeceğinden anlamlı ve gerekli bir değişimin yapılması da tehlikeye girecektir. Bu bakımdan liderin vizyonu tam anlamıyla açıklığa kavuşturması, liderlik yeteneklerini kullanması açısından da kendine uygun bir ortam sağlayacaktır.²⁴⁵

Lider sadece vizyonu şekillendirmekle yükümlü değildir. Söz konusu vizyon hakkında kuruluş içinde bilgilendirme sürecinin yönlendirilmesi, vizyonun esaslarının işletme içi bir tartışma ve danışma faaliyetiyle tüm yöneticilere ve çalışanlara benimsetilmesi katılımcı liderin görevidir. Bu süreç içinde işletme personeline ve yöneticilere işletme açısından nelerin önemli olduğu hatırlatılmalıdır. Lider ayrıca işletme içinde faaliyet gösteren tüm birimlerin vizyonu kendilerininmiş gibi benimsemeleri açısından herkesin paylaştığı ortak noktaları herkesin görebilmesini sağlayacak ortamı yaratmakla yükümlüdür. Bu ise işletmenin tüm olarak vizyonunun ana hatları hakkında bilgilendirilmesini ve söz konusu ana hatlar hakkında işletme personelinin görüşlerini paylaşmasını sağlayacak olanakları sağlamasını gerektirmektedir. Bu bağlamda katılımcı liderin konferanslar, paneller, küçük çaplı danışma toplantıları düzenlenmesini organize etmesi gerekebilecektir. Lider, işletme bünyesinde faaliyet gösteren herkesin yaratıcılığında yararlanmak zorundadır. Tabii ki bu, en küçük birimlere kadar uzanan bir bilgilendirme ve görüş akışının sağlıklı bir biçimde sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir. Liderin diğer yandan işletme personelinin bu faaliyet ile gerçekten ilgilenmesini de sağlaması gerekmektedir. Bu ise çalışanlara yaptığı işle gurur duymasını sağlaması, toplumsal bir vazifeyi ifa ettiğini hissettirmesine de bağlıdır.²⁴⁶

Öte yandan, kısa vadeli karlılık amacı dışarıda bırakılacak olursa işletme çalışanlarının ortak ve birleştirici bir amacı paylaştıkları her zaman için söylenemez.

²⁴⁵ James Collins, Jerry I.Porras, **Buildings Your Company's Vision**, Harward Business Rewiew, Eylül- Ekim 1996, s.66

²⁴⁶ Amor Bhide, **The Questions Every Entrepreneur Must Answer**, Harward Business Rewiew, Kasım- Aralık 1996, s.124

İşletmelerin kaynaklar bakımından güçlü olması dahi bazen bireysel çabaların birbirini tamamlamasını engelleyebilir. Özellikle katılımcı liderin herkesin paylaşmasını sağlayabileceği ortak bir hedef göstermekte başarısız olması durumunda birimler arasındaki koordinasyon eksikliğine bağlı olarak çizilen stratejilerin başarı şansı azalır. Böylelikle, genelde stratejinin amaçladığı ürün geliştirme ya da pazar payını genişletme gibi hedeflere ulaşmak zorlaşır.²⁴⁷ Lider böylelikle sadece vizyon yaratmakla değil, herkes tarafından paylaşılan bir vizyon yaratmakla başarılı sayılabilir. Hamel'e göre vizyonun tüm çalışanlar tarafından kişiselleştirilmesi gerekmektedir.²⁴⁸ Bu kişiselleştirme sadece duygusal bazda değil, çalışanların tutarlı bir akıl yürütme sürecinin de sonucu olmalıdır. Katılımcı lider çalışanların yaratıcı yanlarını harekete geçirmeli ve yapılan işin sahiplenilmesini sağlamalıdır. Öyle ki çalışanların yaptıklarının kalıcı ve özel değeri olan bir ürün olduğunu idrak etmelerini sağlamalıdır. Bu üretime mal olabildiği kadar işletmenin piyasa içinde ulaşmayı başardığı konum ya da imaj da olabilir.²⁴⁹ Bu durumda çalışanların maddi açıdan değil manevi açıdan da tatmin olabileceği bir ortam gerçekten yaratılmış olacaktır.²⁵⁰

3.5.4. İşletme Kapasitesinin Saptanması

İşletmenin faaliyetlerini etkin bir biçimde yürütmesini sağlayacak kapasitenin tam olarak belirlenmesi önemli bir faaliyettir. Katılımcı liderin işletmenin yetenek ve kapasitesini aşan cüretkar bir strateji hazırlamasının işletmenin rekabet üstünlüğü açısından doğuracağı sonuçlar oldukça vahim olabilir. İşletmenin sahip olduğu kaynakların, ekipmanların, kullandığı teknolojinin ve teknik bilginin, uyguladığı üretim tarzının, istihdam ettiği iş gücünün kalitesinin ayrıntılı bir biçimde analize edilmesi rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakların saptanması için en önemli adım sayılmaktadır. Bu aynı zamanda işletmenin dış ve iç çevresel etkenlerin etkilerine karşı kendini en iyi biçimde hazırlamasını, diğer deyişle güçlü ve zayıf olduğu yanları tespit

²⁴⁷ Michael Porter, **What is Strategy?** Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1996,

²⁴⁸ Hamel, **a.g.e.**, s.149

²⁴⁹ **a.g.e.**, s.147

²⁵⁰ Gibson, **a.g.e.**, s.138

etmesini kolaylaştıracaktır.²⁵¹ Bu bakımdan öncelikle kapasite ve temel yeteneklerin tanım ve kapsamının anlaşılması gerekmektedir.

İşletmenin kapasitesi ve yetenekleri konusunda literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bazı yazarlar bu iki terimi değişmeli olarak kullanmayı tercih ederken, bazıları ikisi arasındaki farklılıkları üretim teknolojisi, olanakları ve üretim becerisi perspektifleri içinde değerlendirmektedir. Bu terimler işletmenin iç güçlerinin açıklanması ve işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanılması açısından dikkate alınması gereken unsurlardır. Prahalad ve Hamel işletmenin temel yeteneklerini bir işletmede farklı üretim becerileri ile çeşitli teknoloji türlerinin bütünleştirilmesini sağlayan kolektif öğrenme olarak tanımlamaktadırlar.²⁵² Hamel ayrıca işletmenin bu yeteneklerinin müşterilere özel bir yarar sağlayan beceri ve teknolojilerin bütünü olduğuna işaret etmektedir.²⁵³ Öte yandan, işletmenin kapasitesi ve yetenekleri işletmeyi diğerlerinden ayıran, vizyonunun temel kriterini teşkil eden becerilerini kapsamaktadır.²⁵⁴ Bir işletmenin sahip olduğu bilgi ve beceri işletmenin kapasitesinin temel yapı taşlarıdır ve stratejinin uygulanması açısından hayati önemi olan kaynaklarıdır.²⁵⁵

İşletmenin yeteneklerinin ne anlama geldiğini tanımlamak kadar bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerin temel olup olmadığını da anlayabilmek gerekmektedir. Bunun içinde üç tane kritere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan birincisi, müşterinin söz konusu yeteneğe vermiş olduğu değerdir.²⁵⁶ Çünkü işletmenin temel yeteneği o işletmenin müşterilere sunduğu yarar ile ilintilidir. Genel olarak kabul edilen, işletmelerin bilinçli bir biçimde her zaman müşteriler için değer yaratabilecek baskın becerileri oluşturması gerektiğidir.²⁵⁷

²⁵¹ Thomas M.Hout, John C.Carter, **Getting It Done: New Roles for Senior Executives**, Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1995, s.145

²⁵² C.K.Prahalad, G.Hamel, **The Core Competence of The Corporation**, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1990, s.82

²⁵³ Hamel, **a.g.e.**, s.219

²⁵⁴ R.M.Grant, **Prospering in Dynamically, Copetitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration**, Orgazization Science, Sayı No: 7, 1996, s.375

²⁵⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayım, İstanbul, 1998, s.227

²⁵⁶ Hamel, **a.g.e.**, s.224

²⁵⁷ Henry Mintzberg, James Brian Quinn, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1996, s.66

Aslında pek çok işletme ayrıntılı değer analizleri yerine maliyet analizleri ile uğraşmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte, bir liderin müşterinin ürün ya da hizmete verdiği değer hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. İkinci önemli kriter, rakiplerden işletmenin kendisini ne kadar farklılaştırdığı ile ilintilidir. Açık bir ifadeyle, bir yeteneğin temel kabul edilmesi için bunun rekabet açısından benzersiz olması gerekmektedir. Üçüncü kriter, söz konusu yeteneğin ne derece diğer alanlara uygulanabildiğine dairdir. Bir işletmenin sahip olduğu yetenekten kaynaklanan yeni bir ürün ya da hizmet tasarlaması mümkün olmadığı takdirde işletmenin bu yeteneğinden temel bir yetenek olarak bahsetmek mümkün değildir.²⁵⁸ Tabii ki bu noktada katılımcı liderin işletmenin kapasitesini değerlendirmede ürün merkezli bir bakıştan kaçınması gerekmektedir. Öte yandan hangi yeteneklerin temel olduğu ve yarattığı değerler konusunda işletmenin alt kademelerindekilerin ve çalışanların tam olarak haberdar olması gerekmektedir. Katılımcı lider bu konudaki etkinliği sağlamak için kurum içi iletişimi en etkin biçimde sağlamak zorundadır. Böylelikle yeteneklerin belirlenmesi süreci katılımcı liderin insiyatifinin dışına taşarak tüm örgüt içinde dağılacaktır.

Katılımcı lidere düşen önemli görevlerden biri işletmenin yetenekleri konusunda başlatılacak bir analize kimleri dahil edeceği konusunda karar vermektir. Üst yönetim doğal olarak bu süreçten ayrı tutulamaz. Bununla birlikte, lider konumundaki yöneticinin tartışma sürecinin işletmenin hangi kademelerine kadar uzanacağı konusunda önemli bir rol oynaması gerekmektedir. Burada, işletmede çalışanların motive edilmesinden, bu sürece dahil edilmeleri ile işin kişiselleştirilmesine ve iş tatmininin maksimum seviyeye tırmandırılmasına uzanan önemli bir süreç söz konusudur. Burada “liderin tipi” önemli rol oynamaktadır.

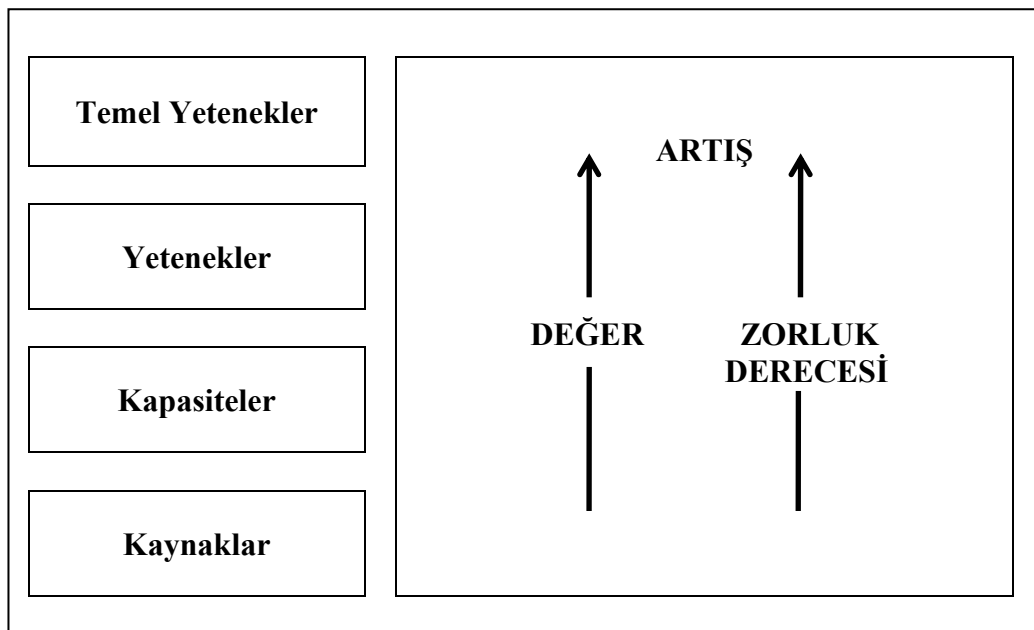
Açık bir deyişle, temel yeteneklerin belirlenmesi geniş bir katılım gerektiren bir süreçtir. Yine de katılımcı sayısında belli limitler olması kaçınılmazdır. Bu bakımdan bu sürece katılımın sınırları hakkında bazı fikirler bulunmaktadır. Örneğin Javidan’a göre en iyi çözüm anahtar fonksiyonları, tüm işletme birimlerini, stratejik iş birimi ekiplerini ve önemli projeleri temsil eden yöneticileri bu sürece dahil etmektir.²⁵⁹ Öte yandan

²⁵⁸ Hamel, a.g.e., s.224

²⁵⁹ Mansour Javidan, **Core Competence: What Does It Mean Practise ? Lange Range Planning**, Cilt No:31, Sayı No:1, 1998, s.64

liderlik teorileri yaklaşımlarından bazıları bu tür süreçlerin işletmenin en alt kademesindekileri de içine alacak bir workshop modeliyle yürütülmesi gerektiğine işaret etmektedirler. Böylelikle, astlara verilecek inisiyatif hakkı sinerjiyi, motivasyonu, iş tatminini ve sonuç olarak verimliliği artıracaktır.

İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesindeki önemli ikinci nokta, yetenekler üzerinde geniş bir uzlaşmanın sağlanmasıdır. Oldukça geniş bir insan grubunun söz konusu yeteneği olabildiğince benzer terimlerle tanımlaması ve bu yetenek içinde hangi kurucu becerilerin yerleşik olduğu konusunda görüş birliği içinde olması gerekmektedir.²⁶⁰ Bunu yaparken de liderin bu sürecin etkinliğini artırıcı bir takım gerekli aşamaları tamamlamakta yardımcı olması beklenmektedir. Bunlardan birincisi, yetenekler arasında hiyerarşi oluşturmaktır ki, işletmenin yeteneklerden başlayan, oradan beceri, teknoloji ve tek tek çalışanlara kadar uzanan belli bir hiyerarşi ortaya koymasını gerektirir. Bu hiyerarşi Şekil 3.1.'de belirtilmiştir.



Şekil 3.1. Yetenekler Hiyerarşisi

Mansour Javidan, **Core Competence: What Does It Mean Practise ?** Lange Range Planning, Cilt No:31, Sayı No:1, 1998, s.64

²⁶⁰ Hamel, a.g.e., s.247

Katılımcı lider işletmenin sahip olduğu bu yetenekler hiyerarşisini iyi bilmek zorundadır. Her seviyede yer alan kalemlerin içeriği kadar liderin üst yönetimin elindeki temel becerileri, belli özelliklere sahip işletme tarafından istihdam edilen kişileri tanıması gerekmektedir ki, bu da onun hem üst yönetim hem de alt kademedeki izleyenleri ya da astları ile iyi iletişim kurabilmesine ve birebir ilişkilerdeki başarısına bağlıdır. Diğer yandan lider, yaratıcılığı ve gizli kalmış kapasiteleri artırmak adına da bu türden otokratik olmayan, daha çok katılıma önem veren bir davranış biçimi benimseyebilir.²⁶¹

3.5.5. İletişim Ağlarının Oluşturulması

İletişim kavramsal olarak; gerçeklerin, hislerin, duygu ve düşüncelerin etkileşime girmiş durumu olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir ifadeyle toplumu yönlendiren bir yapı, bu yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları etkileyen bir tekniktir.²⁶² Bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, kişilerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin hedefi, amaçlarına ulaşmak için uyumlu çalışmak, verimliliği artırmaktır. Bu doğrultuda kararlar alınır, emirler verilir, sonuçlar denetlenir ve yönetsel başarı doğrultusunda çaba harcanır. Bu didinimlerin başarısının arkasında iletişim sistemi yatmaktadır. İletişim sisteminin oluşturduğu bilgi akışı büyük ölçüde yukarıdan aşağıya işlemektedir. Katılımcı yönetim bu bilgi akışının her yönde, dikey, yatay ve çapraz yönde gelişmesini sağlar. Bu sayede çalışanlar ile yöneticiler arasındaki diyalog gelişir, şiddet, baskı ve otokratik bir ortam yerini karşılıklı diyaloga dayalı demokratik bir ortama bırakır.²⁶³ Böylece personel, yerine getirdiği fonksiyonları daha yüksek kalitede yapabilmek için kendi üretkenliklerini ve enerjilerini kullanabilme yolunda çaba harcar duruma gelecektir. Diğer bir ifadeyle personelin yaptığı işi benimsemesinin sağlanması onların ilgi düzeylerini artıracak, hatalar en aza indirgenecek ve iyi mal/hizmet üretmek için verimliliklerinin yükseltilmesi gaye edinilecektir.²⁶⁴

²⁶¹ Dinçer, a.g.e., s.47

²⁶² Demirci, a.g.e., s.111

²⁶³ A.Rıza Büyüksulu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.153

²⁶⁴ Ağın, a.g.e., s.172

Çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirme ve geliştirme görevi yöneticininindir. Lider, örgütün bulunduğu noktayı belirleyebilmek, geleceğin neler getireceğini önceden kestirebilmek için farklı tecrübe ve bilgilerden istifade etmek durumundadır. Bu bilgilerin kendisine sağlıklı olarak ulaşması ise iyi bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Liderin asla unutmaması gereken noktalardan biri de örgütün sahiplenilmesini sağlama adına fikirlerin önemli olduğu iletişim sisteminin etkin olarak işlediği bir yapıda karşılıklı sevgi ve saygının hakimiyetinin sağlanmasıdır. İletişim ağları oluşturulsa dahi, bu parametrelerin eksikliği katılımın sağlanmasını tehlikeye sokmaktadır.²⁶⁵

²⁶⁵ Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, İ.Ü. Yayınları, Yayın No:104, İstanbul, 1989, s.165

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSKENDERUN DEMİR ÇELİK İŞLETMESİNDE KATILIMCILIĞI ETKİLEYEN UNSURLARIN BELİRLENMESİ

4.1. İSDEMİR'İN TANITIMI

Türkiye'nin kuruluş tarihi itibarıyla üçüncü, uzun ürün üretim kapasitesine göre ise en büyük entegre demir ve çelik fabrikası olan İSDEMİR, 3 Ekim 1970 tarihinde İskenderun'un 17 km. kuzeyinde Payas yöresinde yaklaşık 6.8 milyon metrekare alan üzerine kurulmuştur. 1975 yılında 1.1 milyon ton/yıl çelik blum üretim kapasitesi ile işletmeye alınan İSDEMİR, 1985 yılından itibaren 2.2 milyon ton/yıl üretim kapasitesine çıkarılmıştır. Uluslararası kalite standartlarında PİK, Blum, Kütük, İnşaat Çelikleri vb. uzun mamul üretmek üzere kurulan İSDEMİR'de Türkiye'de üretilen ham çeliğin yaklaşık %14'ü üretilmektedir. İSDEMİR tesislerinde kok-sinter- yüksek fırın- çelikhane-sürekli döküm ve sıcak haddeleme ile üretim yapılmaktadır. 8000 civarında personele sahip İSDEMİR'in ürünleri iç piyasa yanında başta Orta Doğu olmak üzere Avrupa ve Asya ülkelerine ihraç edilmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada on iki hipotez denenecektir.

Ho (A) : Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (B) : Çalışanların kurum içerisinde katılım sağladıkları kurslar/eğitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (C) : Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (D) : Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir.

Ho (E) : Çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (F) : Örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şekli çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (G) : Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (H) : Örgüt içerisindeki eğitim faaliyetleri çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (İ) : Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesi katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (J) : Çalışanların motive edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (K) : Örgüt içerisinde gerçekleşen değişimin oluşum şekli çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Ho (L) : Örgüt içerisindeki iletişim çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İskenderun Demir Çelik İşletmesinde çalışanların yönetime katılımlarına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırmada veri toplama konusunda anket yöntemi kullanılmıştır.

Anketi oluşturan sorular literatürde yer alan, çalışanların katılımcılığına etki eden faktörler baz alınarak hazırlanmış, konuyla ilgili çalışmalarda bulunmuş uzmanlara danışılarak hazırlanan soruların uygulanabilirliği noktasında uzman görüşü alınmıştır. Anket soruları çalışanlara ait kişisel bilgileri (Form 1) ve çalışanların katılımcılığını etkileyen faktörleri (Form 2) belirleme adına düzenlenmiştir.

Araştırmanın evrenini ana kütleinin (İskenderun Demir Çelik İşletmesinde çalışan 8000 personel) içerisinde rastsal olarak seçilen 36 müdür yardımcısı, 126 uzman şef, 144 mühendis, 72 işçi olmak üzere toplam 378 kişi oluşturmaktadır. Seçilen 378 kişinin tamamına anket uygulanmış ve tüm sorular cevaplanmıştır.

Anketin uygulanabilirliği üzerine 54 kişilik bir örneklem üzerinde deneme yapılmış ve güvenilirlik düzeyi % 98.5 (Cronbach Alpha=%98.5) olarak belirlenmiştir. Anketin 378 kişilik evrenin tamamına uygulandıktan sonraki güvenilirlik düzeyi %96.6 (Cronbach Alpha=%96.6) olarak tespit edilmiştir.

Anket sorularının hazırlanmasında çalışanların katılımcılık düzeyini etkileyen faktörler 8 ana gruba ayrılmış ve her grubu deneyecek farklı sayıda sorular oluşturulmuştur. Çalışanların katılımını etkileyen hususların belirleyicisi olarak varsayılan bu faktörlerden; çalışanları vizyonun belirlenme sürecine dahil etmenin önemini 9, 14 ve 20 nci sorular, çalışma gruplarının oluşturulma şeklinin önemini 10, 15, 21, 27 ve 32 nci sorular, çalışanları karar alma sürecine dahil etmenin önemini 16 ve 22 nci sorular, çalışanları eğitime tabi tutmanın önemini 11 ve 28 nci sorular, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin önemini 12, 17, 23, 29 ve 33 ncü sorular, çalışanların motive edilmesinin önemini 13, 18, 24, 30 ve 34 ncü sorular, değişimin gerçekleşme şeklinin önemini 19, 25 ve 31 nci sorular, örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurulmasının önemini ise 26 ve 35 nci sorular belirleyecektir.

Anketin cevaplanması için 1'den 5'e ölçek kullanılmış olup çalışanların sorulara verdiği cevaplar:

- (1) katılımcılığımı hiçbir zaman etkilemiyor,
- (5) katılımcılığımı her zaman etkiliyor anlamına gelmektedir.

Çalışmada yer alan analizler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada ilk önce bireyler hakkında bilgi sağlama amacıyla anketin birinci bölümünde yer alan demografik sorulara ait demografik bulgular tabloları verilmiştir. Daha sonraki bölümde oluşturulan hipotezler istatistiksel analizler

kullanılarak test edilmiştir. İstatistiksel analizler verilerin normal dağılıma uyup uymamasına göre parametrik ve parametrik olmayan analizler olarak iki kısma ayrılırlar. Bu nedenle ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılıma uyup uymadığı incelenmiştir. Ölçeklerde yer alan faktörlerin normal dağılım varsayımına uyduğu görüldüğünden iki grubun (örneğin cinsiyet) karşılaştırmasına ilişkin testlerde t korelasyon testi, ikiden fazla grubun olduğu durumda (örneğin yaş) ise ANOVA testi kullanılmıştır. Çalışmada yer alan hipotezlerin testinde hata düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Dolayısıyla çalışmadaki analiz sonuçları %95 güven seviyesi temel alınarak yorumlanmıştır. Yapılan istatistiksel testlerin yorumlanmasını kolaylaştırmak için istatistiksel testlere ilişkin tabloların her birinde ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular demografik ve hipotezlere dayalı bulgular olmak üzere iki kısımda incelenecektir.

4.4.1. Demografik Bulgular

Örneklemin cinsiyete, yaşa, ünvana, görev yerine, öğrenim durumuna, kurumdaki hizmet süresine, katılım sağlanan kurslara/eğitimsel ve görev yerinin değişim sıklığına göre dağılımı Tablo 4.1.'de belirtilmiştir.

İskenderun Demir Çelik İşletmesinde yapılan anket çalışmasına katılan bireylerin %83.3'ü erkek, %16.7'si bayan olup çalışmaya katılan bireylerin yarısından fazlasını 36-40 yaş grubundaki kişiler oluşturmaktadır. 30 yaşın üstünde olan bireylerin oranı %83.3 (100-16.7)'dür. Çalışmaya katılan bireylerin %38,1'i mühendis, %33.3'ü ise uzman şeftir. Bunları sırasıyla işçi ve müdür yardımcısı ünvanları takip etmektedir. Çalışmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğu üretim bölümünde çalışırken (%42.9), muhasebe-finans bölümünde çalışanlar %26.2 ile ikinci sıradadır. Çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumuna bakıldığında büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu (%61,9) görülmektedir. Hizmet sürelerine bakıldığında ise en büyük oranın %35.7 ile 6-8 yıl olduğu, bunu %26.2 ile 8 yıl ve üzeri hizmet yapanların izlediği

görülmektedir. Çalışmaya katılan bireylerin %23.8'i hiç kursa katılmamışken %76.2'si en az bir kere kursa katılmıştır. Çalışmaya katılan bireylerin yarısının görev yeri hiç değişmemişken diğer yarısının görev yeri en az bir kere değişmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Bulgular

Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı			Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Bayan	63	16,7	21-25	27	7,1
Erkek	315	83,3	26-30	36	9,5
Toplam	378	100,0	31-35	63	16,7
			36-40	198	52,4
			41 ve üzeri	54	14,3
			Toplam	378	100,0
Örneklemin Ünvana Göre Dağılımı			Örneklemin Görev Yerine Göre Dağılımı		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Md. Yrd.	36	9,5	İnsanKaynakları	36	9,5
Uzman-Şef	126	33,3	Satın Alma	27	7,1
Mühendis	144	38,1	Üretim	162	42,9
İşçi	72	19,0	Satış-Pazarlama	54	14,3
Toplam	378	100,0	Mhsb.-Finans	99	26,2
			Toplam	378	100,0
Örneklemin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı			Örneklemin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Ortaokul	9	2,4	1-3	63	16,7
Lise	63	16,7	4-5	81	21,4
Üniversite	234	61,9	6-8	135	35,7
Yüksek Lisans	72	19,0	8 yıl ve üstü	99	26,2
Toplam	378	100,0	Toplam	378	100,0
Örneklemin Kurumda Katılım Sağlanan Kurslara/Eğitilere Göre Dağılımı			Örneklemin Görev Yerinin Değişme Sıklığına Göre Dağılımı		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Hiç katılmadım	90	23,8	Hiç	189	50,0
1-3 kez katıldım	135	35,7	1-2	99	26,2
4-6 kez katıldım	108	28,6	2'den fazla	90	23,8
7 ve üstü katıldım	45	11,9	Toplam	378	100,0
Toplam	378	100,0			

4.4.2. Hipotezlere Dayalı Bulgular

4.4.2.1. Öğrenim Durumu ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Bulgular

Tablo 4.2. Öğrenim Durumu ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	2,0000	,0000	17,969	,000
Lise	63	4,0000	,9672		
Üniversite	234	3,8718	,8081		
Yüksek Lisans	72	4,0000	,5814		

Tablo 4.2.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu vizyon faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=17,969$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumu ortaokul olanlarla diğerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı, ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu ortaokul olanlarda vizyon değerinin diğerlerine göre düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe vizyon bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

H₀ (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.2. Öğrenim Durumu ve Çalışma Gruplarının Oluşum Şekline İlişkin Bulgular

Tablo 4.3. Öğrenim Durumu ve Çalışma Gruplarının Oluşum Şekline İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	2,0000	,0000	35,932	,000
Lise	63	4,2857	,9570		
Üniversite	234	4,0692	,5722		
Yüksek Lisans	72	3,9750	,4083		

Tablo 4.3.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu çalışma grupları faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=35,932$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumu ortaokul olanlarla diğerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı, ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu ortaokul olanlarda çalışma grupları değerinin diğerlerine göre düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe çalışma gruplarının oluşum şekli bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

H₀ (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.3. Öğrenim Durumu ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Bulgular

Tablo 4.4. Öğrenim Durumu ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	3,0000	,0000	77,428	,000
Lise	63	4,4286	,7343		
Üniversite	234	4,7692	,3469		
Yüksek Lisans	72	5,0000	,0000		

Tablo 4.4.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu karar alma sürecine dahil edilme faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=77,428$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumuna ilişkin tüm ikili karşılaştırmaların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı, ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu arttıkça karara katılma değerinin arttığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe karar alma sürecine dahil edilme bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

H₀ (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.4. Öğrenim Durumu ve Eğitime İlişkin Bulgular

Tablo 4.5. Öğrenim Durumu ve Eğitime İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	1,5000	,0000	69,656	,000
Lise	63	3,6429	,9606		
Üniversite	234	3,9615	,4378		
Yüksek Lisans	72	4,0000	,0000		

Tablo 4.5.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu eğitim faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=69,656$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumuna ilişkin sadece üniversite ile yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p=.960>.05$), diğer tüm ikili karşılaştırmaların eğitim faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı, ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu arttıkça eğitim değerinin arttığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe eğitim bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

Ho (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.5. Öğrenim Durumu ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Bulgular

Tablo 4.6. Öğrenim Durumu ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	2,0000	,0000	87,342	,000
Lise	63	4,3429	,9682		
Üniversite	234	4,5308	,3469		
Yüksek Lisans	72	4,8250	,3253		

Tablo 4.6.'daki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu yaratıcı faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=87,342$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumuna ilişkin sadece lise ve üniversite mezunları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ($p=.074>.05$), diğer tüm ikili karşılaştırmaların yaratıcı faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu ortaokul olanların diğerlerine göre yaratıcılık değerlerinin düşük, lise olanların ise sadece yüksek lisans olanlardan yaratıcılık değerlerinin düşük olduğu, ayrıca üniversite mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre yaratıcılık değerlerinin düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe yaratıcılıktan yararlanma bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

H₀ (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.6. Öğrenim Durumu ve Motivasyona İlişkin Bulgular

Tablo 4.7. Öğrenim Durumu ve Motivasyona İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	3,0000	,0000	63,011	,000
Lise	63	4,4286	,5944		
Üniversite	234	4,7385	,3182		
Yüksek Lisans	72	4,7000	,4272		

Tablo 4.7.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu motivasyon faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=63,011$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumuna ilişkin sadece üniversite ile yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ($p=.914>.05$), diğer tüm ikili karşılaştırmaların motivasyon faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı, ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu arttıkça motivasyon değerinin arttığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe motivasyon bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

H₀ (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.7. Öğrenim Durumu ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Bulgular

Tablo 4.8. Öğrenim Durumu ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	2,0000	,0000	32,889	,000
Lise	63	3,9048	,9455		
Üniversite	234	4,0385	,6238		
Yüksek Lisans	72	3,5000	,7121		

Tablo 4.8'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu değişim faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=32,889$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumuna ilişkin sadece lise ve üniversite mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p=.610>.05$), diğer tüm ikili karşılaştırmaların değişim faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu ortaokul olanların diğerlerine göre değişim değerlerinin düşük olduğu, ayrıca öğrenim durumu yüksek lisans olanların değişim değerlerinin hem lise hem de üniversite mezunlarından düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe değişimin gerçekleşme şekli bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

H₀ (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi genel anlamda kabul edilir.

4.4.2.8. Öğrenim Durumu ve İletişime İlişkin Bulgular

Tablo 4.9. Öğrenim Durumu ve İletişime İlişkin Anova Testi

Öğrenim Durumu	N	A.O.	S.S.	F	p
Ortaokul	9	3,0000	,0000	20,217	,000
Lise	63	4,1429	,5192		
Üniversite	234	4,3269	,5887		
Yüksek Lisans	72	4,3750	,3330		

Tablo 4.9.'daki ANOVA analizinden görüldüğü üzere öğrenim durumu iletişim faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=20,217$; $p=.000<.05$). Hangi öğrenim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde öğrenim durumu ortaokul olanlarla diğerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın öğrenim durumu ortaokul olanlardan kaynaklandığı, ortalamalar arası fark incelendiğinde ise öğrenim durumu ortaokul olanların iletişim değerinin diğerlerine göre düşük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe iletişim bağlamında katılımcılık değerlendirmeleri yükseldiğinden;

Ho (A) : “Çalışanların öğrenim düzeyleri arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.9. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Bulgular

Tablo 4.10. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	3,6667	1,0167	2,688	,050
1-3 kez katıldım	135	3,8889	,8781		
4-6 kez katıldım	108	3,9722	,7908		
7 ve üstü katıldım	45	4,0000	,0000		
Toplam	378	3,8730	,8430		

Tablo 4.10.'daki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/eğitiler vizyon faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip değildir ($F=2,688$; $p=.050$). Dolayısıyla vizyonun belirlenmesine katılma bağlamında;

Ho (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/eğitiler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi reddedilir.

4.4.2.10. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Bulgular

Tablo 4.11. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	4,0800	1,0688	1,845	,139
1-3 kez katıldım	135	4,1200	,5901		
4-6 kez katıldım	108	3,9167	,5769		
7 ve üstü katıldım	45	4,0000	,0000		
Toplam	378	4,0381	,7036		

Tablo 4.11.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/eğitimler çalışma grupları faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip değildir ($F=1,845$; $p=.139>.05$). Dolayısıyla çalışma gruplarının oluşturulma şekli bağlamında;

Ho (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/eğitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi reddedilir.

4.4.2.11. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitime ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Bulgular

Tablo 4.12. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitime ve Karar Alma Sürecine Dahil Edilmeye İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	4,4000	,8045	20,622	,000
1-3 kez katıldım	135	4,7333	,4043		
4-6 kez katıldım	108	4,8333	,2368		
7 ve üstü katıldım	45	5,0000	,0000		
Toplam	378	4,7143	,5141		

Tablo 4.12.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/eğitimler karara katılma faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=20,622$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda kursa katılım düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde kursa/eğitime katılım durumu hiç katılmadım diyenlerle en az bir kez katıldım diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın kursa/eğitime hiç katılmadım diyenlerden kaynaklandığı, kursa/eğitime katılmayanlarda karara katılım değerlerinin daha düşük olduğu, kursa/eğitime 1-3 kez katılanlarla 7 ve üstü kez katılanlar arasında da önemli bir farklılık olduğu, 7 ve üstü kez kursa/eğitime

katılanların karara katılım değerlerinin 1-3 kez katılanlardan anlamlı derecede büyük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla karar alma sürecine dahil edilme bağlamında;

Ho (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/egitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.12. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Eğitime İlişkin Bulgular

Tablo 4.13. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Eğitime İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	3,3000	,9326	41,960	,000
1-3 kez katıldım	135	3,9333	,5140		
4-6 kez katıldım	108	4,1667	,2368		
7 ve üstü katıldım	45	4,0000	,0000		
Toplam	378	3,8571	,6490		

Tablo 4.13.’deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/egitimler eğitim faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=41,960$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda kursa/egitime katılım düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde kursa/egitime katılım durumu hiç katılmadım diyenlerle en az bir kez katıldım diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın kursa/egitime hiç katılmadım diyenlerden kaynaklandığı, kursa/egitime katılmayanlarda eğitim değerlerinin daha düşük olduğu, kursa/egitime 1-3 kez katılanlarla 4-6 kez katılanlar arasında da önemli bir farklılık olduğu görülmüştür. Dolayısıyla eğitim bağlamında;

Ho (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/egitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.13. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Bulgular

Tablo 4.14. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	4,1200	1,0763	22,937	,000
1-3 kez katıldım	135	4,5600	,2950		
4-6 kez katıldım	108	4,5167	,4298		
7 ve üstü katıldım	45	5,0000	,0000		
Toplam	378	4,4952	,6500		

Tablo 4.14.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/eğitimler yaratıcı faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=22,937$; $p=.000<.05$). Hangi katılım düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde kursa/eğitime katılım durumu hiç katılmadım diyenlerle en az bir kez katıldım diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın kursa/eğitime hiç katılmadım diyenlerden kaynaklandığı, kursa/eğitime katılmayanlarda yaratıcı değerlerinin daha düşük olduğu, kursa/eğitime 7 ve üstü kez katılanların 1-3 kez katılanlarla 4-6 kez katılanlardan daha fazla yaratıcılık faktörüne önem verdiği görülmüştür. Dolayısıyla yaratıcılıktan yararlanma bağlamında;

H₀ (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/eğitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.14. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Motivasyona İlişkin Bulgular

Tablo 4.15. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve Motivasyona İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	4,4000	,7196	21,161	,000
1-3 kez katıldım	135	4,7333	,1893		
4-6 kez katıldım	108	4,5667	,4771		
7 ve üstü katıldım	45	5,0000	,0000		
Toplam	378	4,6381	,4832		

Tablo 4.15.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/eğitiler motivasyon faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=21,161$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda kursa/eğitime katılım düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde kursa /eğitime katılım durumu hiç katılmadım diyenlerle 1-3 kez ve 7 ve üstü kez kursa/eğitime katıldım diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın kursa/eğitime hiç katılmadım diyenlerden kaynaklandığı, kursa katılım arttıkça motivasyon değerinin arttığı görülmüştür. Dolayısıyla yaratıcılıktan yararlanma bağlamında;

Ho (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/eğitiler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.15. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitime ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Bulgular

Tablo 4.16. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitime ve Değişimin Gerçekleşme Şekline İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	3,8000	1,0078	79,665	,000
1-3 kez katıldım	135	4,4444	,3990		
4-6 kez katıldım	108	3,5556	,5176		
7 ve üstü katıldım	45	3,0000	,0000		
Toplam	378	3,8651	,7813		

Tablo 4.16.'daki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/eğitimler değişim faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=79,665$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda kursa/eğitime katılım düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde kursa/eğitime katılım durumu hiç katılmadım diyenlerle en az bir kez katıldım diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın kursa/eğitime 7 ve üstü kez katıldım diyenlerden kaynaklandığı, kursa/eğitime 1-3 kez katılanlarla 4-6 kez katılanlar ve 7 ve üstü kez katılanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu, kursa 4-6 kez katılanlarla 7 ve üstü kez katılanlar arasında da istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğu, çalışanların katılım sağladığı kurslar/eğitimler arttıkça değişimin gerçekleşme şeklinin katılımcılığa etkisinin azaldığı görülmüştür. Dolayısıyla değişimin gerçekleşme şekli bağlamında;

Ho (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/eğitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi reddedilir.

4.4.2.16. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve İletişime İlişkin Bulgular

Tablo 4.17. Katılım Sağlanan Kurslar/Eğitilere ve İletişime İlişkin Anova Testi

VKURS	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç katılmadım	90	4,1000	,5864	5,933	,001
1-3 kez katıldım	135	4,3333	,7018		
4-6 kez katıldım	108	4,2500	,4350		
7 ve üstü katıldım	45	4,5000	,0000		
Toplam	378	4,2738	,5698		

Tablo 4.17.'deki ANOVA analizinden görüldüğü üzere katılım sağlanan kurslar/eğitimler iletişim faktörü üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir ($F=5,933$; $p=.001<.05$). Hangi sayıda kursa/eğitime katılım düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde kursa/eğitime katılım durumu hiç katılmadım diyenlerle 1-3 kez ve 7 ve üstü kez kursa/eğitime katılanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın kursa hiç katılmadım diyenlerden kaynaklandığı, ortalamalar arası fark incelendiğinde ise hiç katılmadım diyenlerin iletişim değerlerinin diğer iki gruba göre daha az olduğu görülmüştür. Dolayısıyla iletişim bağlamında;

H₀ (B) : “Çalışanların kurum içerisinde katıldıkları kurslar/eğitimler arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.17. Vizyonun Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.18. Vizyonun Ünvana Göre Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,6667	,0000	16,129	,000
Uzman-Şef	126	3,9524	,1171		
Mühendis	144	3,6667	1,0104		
İşçi	72	3,7500	1,1227		
Toplam	378	3,8730	,8430		

Tablo 4.18.'de görüldüğü üzere ünvana göre vizyonun gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=16,129$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde müdür yardımcılarının vizyon değerlerinin diğer üç gruptan istatistiksel olarak anlamlı derecede büyük olduğu, aynı şekilde uzman-şef grubunun da mühendis grubundan daha yüksek vizyon değerlerine sahip olduğu, bu farklılığın ise mühendis grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla vizyonun belirlenmesine katılma bağlamında;

Ho (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

Ho (E) : “Çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.18. Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.19. Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,4000	,0000	10,627	,000
Uzman-Şef	126	4,2000	,3220		
Mühendis	144	3,8250	,6537		
İşçi	72	4,0000	1,1744		
Toplam	378	4,0381	,7036		

Tablo 4.19.'dan görüldüğü üzere ünvana göre çalışma gruplarının (calgrup) gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=10,627$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde müdür yardımcılarının çalışma grupları değerlerinin mühendis ve işçi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede büyük olduğu, uzman-şef grubunun da mühendis grubundan daha yüksek çalışma grupları değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışma gruplarının oluşturulma şekli bağlamında;

Ho (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

Ho (F) : Örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şekli çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.19. Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerinin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.20. Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerinin Ünvana Göre Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,7500	,2535	43,912	,000
Uzman-Şef	126	5,0000	,0000		
Mühendis	144	4,6875	,3917		
İşçi	72	4,2500	,8350		
Toplam	378	4,7143	,5141		

Tablo 4.20.'den görüldüğü üzere ünvana göre karar alma sürecine dahil edilmenin gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=43,912$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde müdür yardımcılarının karara katılma değerlerinin uzman-şef den daha az iken işçilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede büyük olduğu, uzman-şef grubu ile mühendis ve işçi grupları karşılaştırıldığında ise uzman-şef grubuna ait karara katılma değerlerinin daha büyük olduğu, mühendis grubunun karara katılma değerlerinin işçi grubundan daha fazla olduğu, bu farklılıkların ise işçi grubundan kaynaklandığı istatistiksel olarak görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi bağlamında;

Ho (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

Ho (G) : “Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.20. Eğitimin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.21. Eğitimin Ünvana Göre Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,2500	,2535	27,115	,000
Uzman-Şef	126	4,0714	,1757		
Mühendis	144	3,8125	,4651		
İşçi	72	3,3750	1,1468		
Toplam	378	3,8571	,6490		

Tablo 4.21.'den görüldüğü üzere ünvana göre eğitimin gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=27,115$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde sadece müdür yardımcıları ile uzman-şefler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p=.465>.05$), diğer gruplardaki farklılıkların anlamlı olduğu, uzman-şeflerde eğitim faktörünün öneminin mühendis ve işçilere göre daha anlamlı olduğu, mühendisler için eğitim değerinin işçilerden büyük olduğu ve bu farklılıkların işçi grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla eğitim bağlamında;

Ho (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

Ho (H) : “Örgüt içerisindeki eğitim faaliyetleri çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.21.Çalışanların Yaratıcılıklarından Yararlanmanın Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.22. Çalışanların Yaratıcılıklarından Yararlanmanın Ünvana Göre Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,5000	,3043	31,442	,000
Uzman-Şef	126	4,8571	,2330		
Mühendis	144	4,4000	,3328		
İşçi	72	4,0500	1,1947		
Toplam	378	4,4952	,6500		

Tablo 4.22.'den görüldüğü üzere unvana göre çalışanların yaratıcılıklarından yararlanma faktörünün gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=31,442$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde sadece müdür yardımcıları ile mühendisler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p=.838>.05$), diğer gruplardaki farklılıkların anlamlı olduğu, uzman-şeflerin yaratıcılığa verdiği önemin mühendis, işçiler ve müdür yardımcılarında daha anlamlı olduğu, mühendisler için yaratıcılık değerinin de işçilerden büyük olduğu, bu farklılıkların ise işçi grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların yaratıcılıklarından yararlanma bağlamında;

H₀ (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

H₀ (İ) : “Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesi katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.22. Motivasyonun Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.23. Motivasyonun Ünvana Göre Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,5000	,1014	45,263	,000
Uzman-Şef	126	4,9429	9,071E-02		
Mühendis	144	4,6000	,4198		
İşçi	72	4,2500	,7314		
Toplam	378	4,6381	,4832		

Tablo 4.23.'den görüldüğü üzere ünvana göre motivasyon faktörünün gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=45,263$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde sadece müdür yardımcıları ile mühendisler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığı, diğer gruptaki farklılıkların anlamlı olduğu, uzman şefler için motivasyon faktörünün öneminin mühendis, işçiler ve müdür yardımcılarında daha anlamlı olduğu, mühendisler için motivasyon değerinin de işçilerden büyük olduğu, bu farklılıkların işçi grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla motivasyon bağlamında;

Ho (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

Ho (J) : “Çalışanların motive edilmeleri katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.23. Değişimin Gerçekleştirilme Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.24 Değişimin Gerçekleştirilme Şeklinin Ünvana Göre Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,3333	,3381	47,996	,000
Uzman-Şef	126	3,3810	,6047		
Mühendis	144	4,2708	,4763		
İşçi	72	3,6667	1,0877		
Toplam	378	3,8651	,7813		

Tablo 4.24.'den görüldüğü üzere ünvana göre değişim faktörünün gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=47,996$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde sadece müdür yardımcıları ile mühendisler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p=.969>.05$), diğer gruplardaki farklılıkların ise anlamlı olduğu ve bu farklılıkların uzman-şef grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Uzman şeflerin değişim düzeyi mühendis, işçiler ve müdür yardımcılarından daha az iken mühendisler için değişim değeri de işçilerden büyüktür. Dolayısıyla değişimin gerçekleştirilme şekli bağlamında;

Ho (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

Ho (K) : “Örgüt içerisinde gerçekleşen değişimin oluşum şekli çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.24. İletişimin Ünvana Göre Güven Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 4.25. İletişimin Ünvana İlişkin Güven Düzeyi

VÜNVAN	N	A.O.	S.S.	F	p
Müdür Yardımcısı	36	4,5000	,0000	18,310	,000
Uzman-Şef	126	4,5000	,0000		
Mühendis	144	4,1563	,7467		
İşçi	72	4,0000	,6167		
Toplam	378	4,2738	,5698		

Tablo 4.25.'den görüldüğü üzere ünvana göre iletişim faktörünün gösterdiği değişikliğin %95 güven düzeyinde olduğu söylenebilir ($F=18,310$; $p=.000<.05$). Hangi ünvanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde müdür yardımcıları ile uzman-şef arasında ve mühendis ile işçiler arasında iletişim bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı, iletişimin öneminin mühendis ve işçiler için müdür yardımcısı ve uzman şefe göre daha az olduğu, işçiler için öneminin ise mühendislerden daha az olduğu ve bu farklılığın işçi grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla iletişim bağlamında;

Ho (C) : “Çalışanların ünvanları yükseldikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” ve

Ho (L) : “Örgüt içerisindeki iletişim çalışanların katılımcılıkları üzerinde etkili değildir” hipotezleri kabul edilir.

4.4.2.25. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Bulgular

Tablo 4.26. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Vizyonun Belirlenmesine Katılmaya İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	3,7937	1,0235	1,959	,142
1-2	99	3,9091	,8341		
2'den fazla	90	4,0000	,0000		
Toplam	378	3,8730	,8430		

Tablo 4.26.'dan görüldüğü üzere görev yeri değişimi vizyon faktörü üzerinde istatistiksel olarak etkili değildir ($F=1,959$; $p=,142>.05$). Dolayısıyla vizyonun belirlenmesine katılma bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi reddedilir.

4.4.2.26. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Bulgular

Tablo 4.27. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışma Gruplarının Oluşturulma Şekline İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	4,0095	,8519	1,083	,340
1-2	99	4,1273	,7082		
2'den fazla	90	4,0000	,0000		
Toplam	378	4,0381	,7036		

Tablo 4.27.'den görüldüğü üzere görev yeri değişimi çalışma grupları faktörü üzerinde istatistiksel olarak etkili değildir ($F=1,083$; $p=.340>.05$). Dolayısıyla çalışma gruplarının oluşturulma şekli bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi reddedilir.

4.4.2.27. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.28. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Çalışanların Karar Alma Sürecine Dahil Edilmelerine İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	4,4762	,6280	52,566	,000
1-2	99	4,9091	,1938		
2'den fazla	90	5,0000	,0000		
Toplam	378	4,7143	,5141		

Tablo 4.28.'den görüldüğü üzere görev yeri değişimi karar alma sürecine dahil edilme faktörü üzerinde istatistiksel olarak etkilidir ($F=52,566$, $p=.000<.05$). Hangi sayıda görev yeri değiştirenlerin karara katılma değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde görev değişimi olmayanların karara katılma değerlerinin diğerlerine göre daha az olduğu ve bu farklılığın görev yeri hiç değişmemiş olanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla karar alma sürecine dahil edilme bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.28. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Eğitime İlişkin Bulgular

Tablo 4.29. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Eğitime İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	3,5714	,7932	51,785	,000
1-2	99	4,2727	,2502		
2'den fazla	90	4,0000	,0000		
Toplam	378	3,8571	,6490		

Tablo 4.29.'dan görüldüğü üzere görev yeri değişimi eğitim faktörü üzerinde istatistiksel olarak etkilidir ($F=51,785$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda görev yeri değiştirenlerin eğitim değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde görev değişimi olmayanların eğitim değerlerinin diğerlerine göre istatistiksel olarak daha az olduğu, ayrıca görev yeri değişiklik sayısı 1-2 olanların eğitim değerlerinin 2'den fazla olanlar grubundan yüksek olduğu, bu farklılıkların ise görev yeri hiç değişmeyenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla eğitim bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.29. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Bulgular

Tablo 4.30. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Yaratıcılıktan Yararlanmaya İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	4,2667	,7860	48,723	,000
1-2	99	4,4727	,3238		
2'den fazla	90	5,0000	,0000		
Toplam	378	4,4952	,6500		

Tablo 4.30.'dan görüldüğü üzere görev yeri değişimi çalışanların yaratıcılıklarından yararlanma faktörü üzerinde istatistiksel olarak etkilidir ($F=48,723$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda görev yeri değiştirenlerin yaratıcılık değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde görev yeri değişimi sayısı arttıkça yaratıcılık değerinin de istatistiksel olarak arttığı, bu farklılığın görev yeri hiç değişmeyenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların yaratıcılıklarından yararlanma bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.30. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Motivasyona İlişkin Bulgular

Tablo 4.31. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Motivasyona İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	4,5810	,5392	45,520	,000
1-2	99	4,4182	,4062		
2'den fazla	90	5,0000	,0000		
Toplam	378	4,6381	,4832		

Tablo 4.31.'den görüldüğü üzere görev yeri değişimi motivasyon değerleri üzerinde istatistiksel olarak etkilidir ($F=45,520$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda görev yeri değiştirenlerin motivasyon değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde görev yeri değişmeyenlerin motivasyon değerlerinin 1-2 kez değişenlerden fazla iken 2'den fazla değişenlerden daha az olduğu, 2'den fazla görev yeri değişenlerin motivasyon değerlerinin ise 1-2 kez değişenlerden istatistiksel olarak anlamlı derecede büyük olduğu ve bu farklılığın görev yeri 1-2 değişenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla motivasyon bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.31. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Değişimin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Bulgular

Tablo 4.32. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve Değişimin Gerçekleştirilme Şekline İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	4,0317	,7781	130,205	,000
1-2	99	4,3333	,4738		
2'den fazla	90	3,0000	,0000		
Toplam	378	3,8651	,7813		

Tablo 4.32.'den görüldüğü üzere görev yeri değişimi değişim değerleri üzerinde istatistiksel olarak etkilidir ($F=130,205$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda görev değiştirenlerin değişim değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde görev yeri değişmeyenlerin değişim değerlerinin 1-2 kez değişenlerden az iken 2'den fazla değişenlerden daha fazla olduğu, 2'den fazla görev yeri değişenler için değişimin gerçekleşme şeklinin öneminin ise 1-2 kez değişenlerden istatistiksel olarak anlamlı derecede küçük olduğu, bu farklılığın görev yeri 2'den fazla değişenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla değişimin gerçekleştirilme şekli bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

4.4.2.32. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve İletişime İlişkin Bulgular

Tablo 4.33. Çalışanların Görev Yerlerinin Değişim Sıklığına ve İletişime İlişkin Anova Testi

VGÖRDEĞ	N	A.O.	S.S.	F	p
Hiç	189	4,1905	,7170	9,887	,000
1-2	99	4,2273	,4476		
2'den fazla	90	4,5000	,0000		
Toplam	378	4,2738	,5698		

Tablo 4.33.'den görüldüğü üzere görev yeri değişimi iletişim değerleri üzerinde istatistiksel olarak etkilidir ($F=9,887$; $p=.000<.05$). Hangi sayıda görev değiştirenlerin iletişim değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu araştırmak için yapılan çoklu karşılaştırma testinde görev yeri değişmeyenlerin değişim değerlerinin 1-2 kez değişenlere göre istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ancak 2'den fazla değişenlerden daha az olduğu, 2'den fazla görev yeri değişenlerin iletişim değerinin 1-2 kez değişenlerden istatistiksel olarak anlamlı derecede büyük olduğu ve bu farklılığın görev yeri hiç değişmeyenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Dolayısıyla iletişim bağlamında;

Ho (D) : “Çalışanların görev yaptıkları yerler değiştikçe katılımcılığa ilişkin değerlendirmeleri olumlu yönde değişmektedir” hipotezi kabul edilir.

Tablo 4.34. Korelasyon Analizi

		2	3	4	5	6	7	8
VIZYON	r	,856	,485	,694	,649	,403	,348	,826
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CALGRUP	r	1,000	,571	,754	,744	,591	,551	,813
	P		,000	,000	,000	,000	,000	,000
KARARKAT	r	,571	1,000	,808	,825	,544	,399	,716
	P	,000		,000	,000	,000	,000	,000
EGITIM	r	,754	,808	1,000	,768	,535	,480	,719
	P	,000	,000		,000	,000	,000	,000
YARATICI	r	,744	,825	,768	1,000	,834	,358	,742
	P	,000	,000	,000		,000	,000	,000
MOTIVASYON	r	,591	,544	,535	,834	1,000	,317	,517
	P	,000	,000	,000	,000		,000	,000
DEGISIM	r	,551	,399	,480	,358	,317	1,000	,396
	P	,000	,000	,000	,000	,000		,000

1:VIZYON, 2:CALGRUP, 3:KARARKAT, 4:EGITIM, 5:YARATICI,
6:MOTIVASYON, 7: DEGISIM, 8: ILETISIM

Tablo 4.34.'deki korelasyon analizi incelendiğinde vizyonun diğer tüm faktörlerle güçlü bir ilişki içinde olduğu istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde söylenebilir (p değerleri 0.05'den küçük). Vizyon en güçlü ilişkiyi çalışma grupları (calgrup) ile göstermektedir. Çalışma grupları ile diğer faktörler karşılaştırıldığında yine ilişkilerin istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Çalışma grupları en güçlü ilişkiyi iletişim faktörü ile göstermektedir. Karara katılma (kararkat) faktörüne bakıldığında yine diğer faktörlerle güçlü bir ilişkide olduğu istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde söylenebilir. Karara katılma en güçlü ilişkiyi yaratıcılıkla göstermektedir. Yaratıcılığın en güçlü ilişkisi ise motivasyonludur. Motivasyonu en fazla çalışma grubu etkilemektedir. Değişimin en çok etkilendiği faktör de yine çalışma grubudur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür taraması ekseninde İskenderun Demir Çelik İşletmesi çalışanlarının katılımcılıklarına ilişkin değerlendirmelerinin öğrenim düzeylerine, katılım sağladıkları kurslara/eğitilere, ünvanlarına, görev yerlerinin değişim sıklığına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi, çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmelerinin, örgüt içerisindeki çalışma gruplarının oluşum şeklinin, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmelerinin, örgüt içerisindeki eğitim faaliyetlerinin, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilme imkanı verilmesinin, örgüt içerisinde gerçekleşen değişimin oluşum şeklinin, çalışanların motive edilmelerinin, örgüt içerisindeki iletişimin çalışanların katılımcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla geliştirilen anket çalışmasında; çalışma gruplarının oluşturulma şeklinin her öğrenim durumundaki ve ünvandaki çalışanlar için anlamlı derecede farklı olduğu ve çalışanların öğrenim durumu ve ünvanları arttıkça katılımcılığa ilişkin değerlendirmelerinin olumlu yönde değiştiği belirlenmiş olup, verilen eğitim ve kurslarda bu hususun vurgulanmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların almış oldukları eğitimin önemini öğrenim durumlarına göre anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Çalışanlarının niteliği ve öğrenim durumu arttıkça eğitimin, çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmanın, motivasyonun, değişimin gerçekleşme şeklinin, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin katılımcılık anlayışını artırdığı belirlenmiştir.

Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmelerinin, eğitime tabi tutulmalarının, yaratıcılıklarından yararlanılmasının, motive edilmelerinin, yapılacak değişimlerde kendilerine danışılmasının ve değişimin gerçekleşme şekli, kimin nelere katlanmak zorunda olduğu ve değişimin getireceği nihai şekil gibi konularda kendilerine bilgi verilmesinin katılımcılığa etkisinin çalışanlara kurum içinde verilen kursların/eğitilerin sayısı arttıkça yükseldiği tespit edilmiştir. Çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmelerinin katılımcılığı etkilediği, ancak bu olgunun çalışanların öğrenim düzeyi azaldıkça değerini yitirmekte olduğu görülmüştür. Vizyonun belirlenmesi sürecine dahil edilmenin ya da çalışanlarca benimsenmesinin çalışanların işletme bünyesinde aldıkları kurslar ve eğitimlerle sağlanmadığı tespit edilmiştir. İşi bizzat yapan ve öğrenim düzeyi az olan bu kesimin inanılmamış bir amaç

uğruna çalışması sadece günü ve zamanı doldurma anlamına geldiğinden, vizyonun her kademedeki çalışanların katılımı ile oluşturulabilmesi ve bunu gerçekleştirmeye inanmış işgörelere sahip olunabilmesi için işletmenin mevcut eğitim müfredatında bu konunun irdelenmesi gerekmektedir. Kursa/eğitime hiç katılmayan personel için işletme içinde sağlıklı bir iletişim ortamı olmasının katılımcılığa etkisi kursa/eğitime katılmışlara göre az bulunmuştur.

Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmelerinin katılımcılık anlayışına etkisi çalışanların görev pozisyonlarına göre anlamlı derecede farklıdır. Buna göre çalışanların vizyonun belirlenme sürecine dahil edilmelerinin, çalışma gruplarında yer almalarının, karar alma sürecine dahil edilmelerinin, eğitime tabi tutulmalarının, yaratıcılıklarından yararlanılmasının, motive edilmelerinin, yapılacak değişimlerde kendilerine danışılmasının ve değişimin gerçekleşme şekli, kimin nelere katlanmak zorunda olduğu ve değişimin getireceği nihai şekil gibi konularda kendilerine bilgi verilmesinin önemi çalışanların makamları yükseldikçe daha da artmaktadır. Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmelerinin, yaratıcılıklarından yararlanılmasının, motive edilmelerinin, işletme içinde sağlıklı bir iletişim ortamı bulunmasının katılımcılık anlayışlarına etkisi bağlamında öneminin çalışanların görev yerleri değiştikçe yükseldiği tespit edilmiştir. Dikkat çeken husus, çalışanların eğitime tabi tutulmalarının göreve yerinin değişim sayısı arttıkça anlamlı derecede önemli olmamasıdır. Eğitim, görev yeri hiç değişmeyenler için 1-2 kez değişenlere göre anlamlı derecede önemliyken, görev yeri 2'den fazla değişenler için 1-2 kez değişenlere göre daha az önemlidir. Bu noktada çalışanların görev yerlerinin değiştirilmesinin katılımcılığı artırmaya yönelik olarak iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi katılımcı yönetim teknikleri kapsamında değil, bulunduğu görev yerinden uzaklaştırma gibi sebeplerle yapıldığı söylenebilir.

Liderlik kavramı tarih süreci içerisinde farklı başlıkların içinde değerlendirilmesine rağmen önemini sürekli muhafaza eden bir kavramdır. Bilginin giderek önem kazandığı ve bilgi toplumu kavramının hakim olduğu günümüzde liderlik ve yönetim anlayışında büyük değişimler yaşanmış, çalışanların kendilerini sürekli geliştirme çabası içinde olmaları, kendilerini başkaları tarafından yönetilir bir araç olarak görmek istememeleri,

çalışanların karar ve yönetime katılmalarına olanak sağlayan katılımcı yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Artık işgörenler klasik çalışan formatından sıyrılmak ve gerek kendilerini gerekse görev yaptıkları kurumu ilgilendiren konularda daha aktif rol alma eğilimi göstermektedirler. Katılımcı liderliğin temelinde çatışmaları azaltmak, örgüte yabancılaşmayı engellemek, örgüt içinde olumlu bir hava oluşturabilmek için çalışanların görüşlerine önem vermek, onların düşüncelerini dikkate alarak kararlar almak, çalışanları motive ederek verimliliği artırmak yatmaktadır. Çünkü globalleşme ve teknolojik değişim nedeniyle iş dünyasında kazancılar ile kaybedenler arasındaki fark değişimin hızına uyum sağlayabilme yeteneğidir. Çalışanların desteği ve inancı olmadan bunu başarabilmek ise mümkün değildir. Günümüz şartlarında hızlı değişim işletmeleri esnek davranmaya zorlamaktadır. İşletmelerin bu değişime adapte olmalarını sağlayacak bir değerler bütününün işletme çalışanları tarafından paylaşılması başarılı olmanın temel anahtarı olarak görülmektedir. Bu ise ancak katılımcı liderlik ile mümkün olabilir. Katılımcı liderin işletme içerisinde çeşitliliği ve bireyselliği destekleyen, uygun seviyelerde risk alımını ödüllendiren ve girişimcilik ruhunu teşvik eden bir yapı oluşturması beklenmektedir. Liderler işgücünü yeni fırsatlar düşünmeye, kendi çekirdek yeteneklerinden yeni icatlar yaratmaya teşvik etmelidirler. Verimli ve karlı yeni işlerin yaratılması tüm işgücünü kullanmaya ve her şeyi görebilmek için kuruluşun sınırlarını geçiren ve gözenekli hale getirmeye bağlıdır. Bu nedenle liderler çalışanların değişimi bir tehdit olarak değil, fırsat olarak görmeye teşvik etmelidirler. Ayrıca çalışanların değişime katkılarının artırılması açısından değişimin yönü, nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı net bir şekilde anlatılmalıdır.

Örgütlerde çalışanlar vasıflı olanlar ve olmayanlar şeklinde bulunmaktadır. Vasıflı personel yaptığı işin özelliklerini, aksayan yönlerini, faaliyetlerin nasıl daha etkin hale getirileceğini daha iyi bilmektedir. Bu kişiler her zaman görüş bildirme ve yönetime katılma konusunda isteklidirler. Bu kişilerin görüşlerinin alınması onları işletmeye yakınlaştıracak, motivasyonlarını artıracaktır. Vasıfsız işgücü olarak adlandırılan kesim işi ve işin teknik özelliklerini bilmedikleri için lidere yapılan faaliyetler hakkında bilgi vermekte zorlanırlar, sorumluluk almaktan mümkün oldukça kaçınırlar. Bunun doğal

sonucu olarak da katılmalı yönetim anlayışına ve lidere soğuk davranırlar. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için insan kaynağının geliştirilmesi ve eğitilmesi noktasında lider üstüne düşen görevleri yapmalıdır. Bazı görüşler eğitimin maliyetinin belirgin ve kısa vadeli oluşu, buna rağmen eğitim faaliyetlerinin yararlarının uzun vadeli olması, kısa dönemde kar baskısı gibi sebeplerle eğitimin tüm çalışanlar için gereksiz olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşgörenlerin eski otoriter yönetim yaklaşımıyla etkili ve verimli olmalarını beklemek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Tüm işgörenlerin düşünsel yeteneklerinden yararlanmak ve işgörenleri örgüt yönetimine katılmaya teşvik edecek bir atmosfer yaratmak yapılması zorunlu hale gelen liderlik davranışlarındandır. Çoğu yönetici yeni ve yararlı fikirlerin değerine inanmakta fakat koordinasyon, verimlilik ve kontrol gibi zorunlulukları maksimize etmeye çalışarak yaratıcılığı istemeyerek de olsa sekteye uğratmaktadır. Birçok alanda başta gelen amaç yaratıcılık değil verimliliktir. Ancak liderin yapması gereken, yaratıcılığın verimliliğe hizmet eden bir araç olarak düşünülmesini sağlamaktır. Bu süreçte liderler çalışanlara ulaşmaları gereken sonuçlar üzerinde değil, bu sonuca ulaşmak için kullanacakları yöntemler konusunda özerklik vermelidir. Çerçevesi net çizilmiş amaçlar insanların yaratıcılığını önemli derecede etkilemektedir. Liderler yalnızca işletmenin performans standartlarını belirlemeli ve çalışma arkadaşlarına bu standartlara ulaşmanın en iyi yolunu bulma özgürlüğünü vermelidir. Bu sayede çalışanların verimliliğinin artması, maliyetlerin düşmesi ve yeni ürün önerilerinin ortaya çıkması sağlanacak, çalışanlara bedensel ve düşünsel yeteneklerini ortaya koyma olanağının tanınması onların işlerini daha iyi ve tatmin olarak yapmalarını sağlayacaktır.

Çalışanların bulunduğu kurumda motive edilmeleri işin sahiplenilip, katılımının sağlanmasında çok önemlidir. Bu motivasyonun sağlanmasında iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenleri göz önünde mutlaka bulundurulmalıdır. Liderler işgörenler için en uygun özendirme aracını bulmalı ve işgörelere uygulatmalıdır. Bu sayede çalışanların bir hedefe yönlendirilmesi yerine, bağlılık, dikkate alınma, itibar ve ideallerini gerçekleştirebilme imkanı gibi başarı için gerekli olan temel ihtiyaçları temin ederek örgüt katılımlarını artırmak için motive edilmeleri sağlanmış olur. Burada önemli olan çalışanların içsel anlamda motive edilmeleridir. Dışsal motivasyon denilen kavram çalışanlara verilen yada verilmeyen bir takım yaptırımlar üzerine inşa edildiğinden

kişiyi arzu edilebilir bir şeye ulaşmak yada kaçınılması gereken bir şeyden uzaklaşmak durumuna sokacaktır. İçsel motivasyon ise insanların ilgi, tatmin ve tutku gibi içsel duygularına etki edeceğinden katılımcı liderlik açısından irdelenmesi gereken asıl husus olarak sivrilmektedir.

Lider örgütü tek başına idare etmede gerekli olan bilgilere tek başına sahip olamayacağından, insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi, desteklenmesi işi sürekli yapan kişilerin tüm kararları verebilmesini sağlamak için yetiştirilmesi hususu zorunlu olmuştur. Bir çok yönetici gücün kendilerinde toplanmasını istediklerinden beraber çalıştıkları kişilere yetki vermek istememektedirler. Oysa liderler beraber çalıştıkları kişileri güçlendirmekle sadece işlerin yapılma şeklini değiştirecek, güçlerini kaybetmeyeceklerdir. Katılımcı liderin insanları yönetme, yönlendirme, kontrol etme gibi eski rolü yerini planlamayı yapmak, işgörenlerin çabalarını uyumlaştırmak, personeli ile birlikte çalışmak gibi unsurlardan oluşan yeni rolüne bırakacaktır. Bu yeni rol ise güçlenen personelin daha da motive olmasını sağlayıp örgüte bağımlılığını artıracak, sorumluluk duygusuna ivme kazandırıp sisteme katılımına etki edecektir.

İşletmeler gelecekte kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynaklarını, bunları takip edecek rakiplerinden daha hızlı bir biçimde yaratmak zorundadırlar. Bu bakımdan yenilikçilik katılımcı liderin üzerinde durması gereken önemli bir kavramdır. Eğer gerçekten risk alan, yeni fırsatları yakalayabilen, yenilikçi bir örgüt isteniyorsa liderin bu özellikleri kültürlerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Yenilikçi bir kültür oluşturmak, insanların ceza kaygısı duymadan fikirlerini denemelerine güvenmek anlamına gelmektedir. Risk almak belli ölçüde başarısızlığa katlanmak anlamına da gelmektedir. Katılımcı lider başarısızlığı tecrübenin bir parçası olarak algılamalıdır. Risk alıp başarısızlığa uğrayanlar için yaşadıkları deneyim öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul edilebilir. Aksi taktirde işletme içinde kimse risk olmak istemeyecek ve katılımcılık, yaratıcı dinamizm ortadan kalkacaktır.

Lider katılımcı yönetim yapısını gerçekleştirmek istiyorsa mutlaka çalışanların desteğini sağlayabilmelidir. Pek çok lider sorumluluk üstlenmede aceleci bir tutum sergilemekte fakat destek bulamadığında sıkıntılı durumlarla karşılaşabilmektedir. Lider

tarafından tek yanlı olarak yerleştirilmek istenen yöntem işlerini belli biçimde yapmaya alışmış çalışanların tepkisini çekebilir. Bu tepki ise örgütün sahiplenilmesine, dolayısı ile katılımın azalmasına sebep olur. Bu yüzden lider bireysel hareket etmek yerine kendisine destek sağlayacak fikirleri oluşturabilecek işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı, yeni uzmanlık alanları ve yaratıcı düşünme tarzları olan, değişik ve faydalı fikirleri bir araya getirebilme yeteneğine sahip takımları oluşturma yoluna gitmelidir. Oluşturulan bu takımların başarılı olmaları isteniyorsa çalışanların seslerini yükseltmelerine, öneriler getirmelerine, sorun çözmeye etkin olarak katılmalarına ve liderlerin düşüncelerini eleştirmelerine izin veren bir ortamın yaratılması sağlanmalıdır.

Bu takımların oluşturulmasından sonra çalışanlar ile işletme birimlerinin eşgüdümlü çalışabilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin başında ortak bir vizyonunun belirlenmesi gelmektedir. Lider sadece vizyonu şekillendirmekle yükümlü değildir. Söz konusu vizyon hakkında kuruluş içinde bilgilendirme sürecinin yönlendirilmesi, vizyonun esaslarının işletme içi bir tartışma ve dayanışma faaliyetiyle tüm yöneticilere ve çalışanlara benimsetmesi katılımcı liderin görevidir.

EKLER

EK : 2. Katılımcılığı Etkileyen Faktörler Formu (Form 2)

Aşağıda, sizin katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyebilmeniz için hangi faktörlerin önemli olduğuna ilişkin bazı ifadelere yer verilmiştir. Her ifadenin karşısında incelenmek istenen parametrenin önem derecesini ifade eden rakamlar bulunmaktadır.

1 hiçbir zaman 5 her zaman

anlamına gelmektedir. Sizden, sorulan soruları bu iki scala (rakam) arasında değerlendirmeniz beklenmektedir. Her soru için uygun gördüğünüz rakamın altında bulunan kutucuğu (x) ile işaretlemeniz yeterli olacaktır.

	Katılımınızı ne kadar etkiliyor				
	Hiçbir zaman				Her zaman
	1	2	3	4	5
1. Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması					
2. Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması					
3. Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması					
4. Çalıştığımız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi					
5. Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi					
6. Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması					
7. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması					
8. Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması					
9. Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması					
10. Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması					
11. Çalıştığımız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması					
12. Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi					
13. Çalıştığımız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi					
14. Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması					
15. Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması					
16. Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi					
17. Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması					
18. Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması					
19. Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi					
20. Çalıştığımız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması					
21. Çalıştığımız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması					
22. Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, işgörenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi					
23. Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi					
24. Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması					
25. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi					
26. Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması					
27. Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması					

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat, “**Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma**”, 21.yy.da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, C:2, D.H.O Basımevi, İstanbul, 1997.
- ADALI, Sacid, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul, 1986.
- AĞIN, Kaya, **Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri**, Atatürk Üniversitesi SBE (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 2001.
- AKDEMİR, Ali, **Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri**, A.Ü. Yayınları No: 560, Kütahya, 1992.
- AKDEMİR, Ali, **Global Normlu İşletme**, Kütahya, 1996.
- AKDEMİR, Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, 1996.
- AKIN B., ÇETİN C., Erol V., **TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 805, İstanbul, 1998.
- AKSU, Müge, **Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2003.
- AMAİBLE, Teresa M., **How to Kill Creativity**, Harward Business Review, Eylül-Ekim 1998.
- ANSOFF, Igor, **New Corp. Strategy**, New York, 1988.
- ARKONAÇ, Sibel, **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- BALEKOĞLU, Feriha, **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürüne Etkileri** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü.S.B.E., İstanbul, 1992.
- BASKAN, Şanlı, **İstatiksel Kalite Kontrolü**, Ege Üniv.Fen Fakültesi Yayınları No : 159, İzmir, 1997.
- BASS, Bernard M., **Stadgill’s Handbook of Leadership**, The Free Press, New York, 1981.
- BAŞARAN, İ.Ethem, **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbbası, Ankara, 1988.
- BEDELAN, Arthur, **Organizational Behaviour**, The Dryden Press, Orlando, 1989.

- BEGEÇ, Suat, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze, 1999.
- BELLOW, P.J., MORRİSEY, G.L., ACOMB, B.L., **The Executive Guide to Strategic Planning**, London: Jossey-Bass Publishers, 1987.
- BENNİS, W., **Lider Olmanın Temel İlkeleri**, (Çev: Mustafa Özel), New York, 1989.
- BASS, M.B., **Stadgill's Handbook of Leadership**, The Free Press, New York, 1981
- BHİDE, Amor, **The Questions Every Entrepreneur Must Answer**, Harward Business Rewiew, Kasım- Aralık 1996.
- BİLGİN, Kamil Ufuk, "**Yöneticinin Özendirici Rolü ve Liderlik Oluşumuna Etkisi**", 21.yy Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, C:2, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul,1997.
- BİLGİN, Nuri, "**Atatürk ve Karizma**", 21. yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, 1997.
- BLANCHARD, Ken, **Empowerment Takes More Than a Minute**, USA, 1996.
- BOOTH, Laila, **The Change Audit: A New Tool to Monitor Your Biggest Organizational Change**, Harward Management, Update, Mart 1998.
- BOWMAN, C., ASCH, D., **Strategy**, London: Mac Millan Press Ltd. 1996.
- BOZBEY, S.Serdar, **Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi**, D.E.Ü. S.B.E., İzmir, 1997.
- BOZKURT, Rıdvan, **Örgütsel Mükemmellik Arayışı: TKY**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 2001.
- BROOKS, J.K., STEVENS, B.A., **How to Write a Succesful Business Plan**, Amacorn Pres, New York, 1987.
- BUDAK, Gönül, **Yenilikçi Yönetim-Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- BULUÇ, Bekir, "**Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik**", **Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı:20**, Mart-Nisan 1998.
- BUMİN, Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim BüroYayınevi, Ankara, 1990.
- BÜYÜKUSLU, A.Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

- CEYLAN, Adnan, “**Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar**”, 21. yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, 1997.
- COLE, G.A., **Management Theory and Praticce**, Publications Ltd., London, 1993.
- COLLİNS, J., PORRAS, J.I., **Buildings Your Company’s Vision**, Harward Business Rewiew, Eylül- Ekim 1996.
- CSOKA, Louis, **Leadership in Organizations**, USA Press, New York, 1981.
- ÇETİN, Canan, **Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri**, İstanbul Sanayi Odası Yayın No:1987/2, İstanbul, 1986.
- ÇİMENLİDERE, Sedef, **Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, S.B.E, İstanbul, 1994.
- DAĞ, Aslı, **TKY’nin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü Ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.P.Ü.S.B.E., Kütahya, 2002.
- DEMİRCİ, M. Kemal, **Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), D.P.Ü. S.B.E., Kütahya, 1998.
- DİNÇER, Ömer, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1998.
- DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, I., **Fundamentals of Management**, Business Publicition, Texas 1987.
- DRAKE, İ.R., SMİTH, J.P., **Sanayide Davranış Bilimleri** (Çev. Kemal Tosun), Fatih Yayınevi, İstanbul, 1978.
- DUCHİ, William, **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor** (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayınevi, İstanbul, 1987.
- DÜREN, A.Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1991.
- EFİL, İsmail, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Uludağ Üniv. Güçlendirme Vakfı Yayınları No:79, U.Ü.Basimevi, Bursa, 1993.
- EFİL, İsmail, **Yönetimde Kontrol Çemberleri ve Uygulamada Örnekler**, Sidre Yayınları, Bursa, 1988.
- EKİN, Nusret, **Endüstri İlişkileri**, İ.Ü.Yayınları, Yayın No:104, İstanbul, 1989.

- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayın, İstanbul, 1993.
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İşletme Fakültesi Yayınları No : 242, İstanbul, 1991.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay. No. 402, İstanbul, 1993.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1984.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü.İ.F. Yayın No : 209, İstanbul, 1989.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No : 105, İstanbul, 1989.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü.İ.F. Yayınları, No:236, İstanbul, 1991.
- ERGÜL, Şebnem, **Personel Yönetimi**, Araştırma Yayınları No: 9, İstanbul, 1996.
- FİŞEK, Kurthan, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, Ankara, 1979.
- FİTZ-ENZ, Jack, **Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor** (Çev.Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul, 1999.
- GİBSON, Rowan, **Geleceği Yeniden Düşünmek** (Çev.Sinem Gül), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997.
- GORDON, Judith, **A Diagnostic to Organizational Behaviour**, Ally and Bacon, USA, 1993.
- GORDON, Thomas, **Etkili Liderlik Eğitimi** (Çev. Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- GRANT, R.M., **Prospering in Dynamically, Copetitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration**, Orgazization Science, Sayı No: 7, 1996.
- GÜNEY, Salih, **“Yöneten ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral”**, 21.yy. da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, İstanbul.
- GÜNEY, Salih, **Yönetim Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım No : 207, Ankara, 2000.

- GÜNGÖR, Turan, “**Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi**”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II, KHO Matbaası, Ankara, 1995.
- HAMEL, Gary, **Devrimin Başına Geçin** (Çev. Nurettin Elhüseyni), Mess yayınları, İstanbul, 2000.
- HAMMER, M., JAMES, C., **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
- HARRISON, D., KÖSEOĞLU, M., **Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması** (Çev. Orhan Pazarlık), Verimlilik Dergisi, 1994.
- HAX A.C., MAFLUJ, N.S., **Strategic Management: An Integrative Perspective**, New Jersey, Prentice Hall, 1984.
- HİTT, M., IRELAND, D., HOSKISSON, E., **Strategic Management, Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases**, Cincinnati South Western Collage Publication, 1999.
- HOUT, T.M., CARTER, J.C., **Getting It Done: New Roles for Senior Executives**, Harvard Business Review, Kasım-Aralık 1995.
- HREBIAK, L.G., JOYCE, W.F., **Implementing Strategy**, Mc Millan Publishing Company, New York, 1984.
- HUSE, Edgar, **Management**, West Publishing Co., 1982.
- HUSSEY, David, **Corporate Planning**, Oxford: Pergamon Press, 1982.
- JAVİDAN, Mansour, **Core Competence: What Does It Mean Practise ? Lange Range Planning**, Cilt No:31, Sayı No:1, 1998.
- KAST, F.E., ROZENSWEİG, J.E., **Organizations and Management**, Mc Graw Hill Inc., New York, 1970.
- KAUFMAN, Roger, **Strategic Planning Plus, An Organizational Guide**, London: Sage Publications, 1992.
- KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İ.F. Yayın No:276, İstanbul, 1998.
- KILIÇ, T., POLAT, Ş., “**Başarı Değerlemenin Hemşire Güdüleme Üzerine Etkileri**”, **Hastane Yönetimi**, Yıl:1, Sayı:2, Eylül 1997.
- KILINÇ, Tanıl, “**Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**”, 21. yy da Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı, İstanbul, 1997.

- KIRIM, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- KIERNAN, Mortrew, **The New Strategic Architecture: Learning to Complete in the 21 st.Century**, *Academy of Management Executive*, Cilt No:7, Sayı No:1.
- KOÇ, Alptekin, **Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımıyla Katılımcılığa Dönüştürülmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.P.Ü.S.B.E., Kütahya, 1999.
- KOÇ, İbrahim, **Yönetim Yaklaşımının Katılımcı Boyuta Dönüştürülmesinde Kalite Çemberlerinin Rolü ve Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), DPÜSBE, Kütahya, 2003.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın, İstanbul, 1998.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- KOTTER, John P., **Değişimi Yönetmek**, MESS Yayınları, Harvard Business Review, İstanbul, 1991.
- KOTTER, John, **Vizyon, Strateji ve Liderlik**, *Executive Excellence*, sayı No: 16, Temmuz 1998.
- KOVANCI, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, USA, 1992.
- MARTİN, P.L., **Management and Corrections**, *Corrections Today*, Col.61, Issue, 1999.
- MAZLUMOĞLU, N., **İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İ.Ü.S.B.E., İstanbul, 1995.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B., **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1996.
- NALBANT, Z. Eser, **İşgörenleri Güdöleyen Bir Uygulama olarak Kalite Çemberleri**, Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, s.11, Aralık 1994.
- NORTHCRAFT, Gregory, **Organizational Behaviour**, Orlando, The Dryden Press, 1984.
- OGAN, Orhan Soner, **Örgütlerde Yönetime Katılma ve Uygulama Teknikleri** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1993.
- ONARAN, Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975.

- ÖZALP, İnan, **Japon Yönetim Biçimi**, E.A.Ü.İkt.ve İd.Bil.Fak.Dergisi, Cilt 2.
- ÖZEL, Mustafa, **Siz Hangi Tip Lidersiniz?**, Ekonomist, 1993.
- ÖZEL, Mustafa, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- PETTİGREW, Andrew, **Handbook, Strategy and Management**, London, Sage Publications, 2002.
- PFEFFER, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İNSAN** (Çev.Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.
- PORTER, Michael, **What is Strategy?** Harward Business Rewiew, Kasım-Aralık 1996.
- POWER, Mart 1997
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., **The Core Competence of The Corporation**, Harward Business Rewiew, Mayıs-Haziran 1990.
- ROBBINS, Stephan, **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1986.
- ROSEN, Robert H., **İnsan Yönetimi**, (Çev.G.BULUT), MESS Yayınları, İstanbul, 1998.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., **Örgütsel Psikoloj**, Ezgi Kitapevi, Bursa 1995.
- SADULLAH, Ömer, **“Liderlik Tarzları”**, 21.yy’da Liderlik Bildirileri Kitabı, DHO Matbaası, İstanbul 1997.
- SAGLAM, Hasan, **Örgütsel Değişme**, Değer Matbaası, Ankara, 1979.
- SİLVER, A.Gerard, **Introduction to Management**, West Publishing Co, USA, 1981.
- STAUFFER, David, **Cultural Fit, Why Hiring Good People is No Good Enough**, Harward Management Update, Mart, 1998.
- STRONER, J., FREEMAN, E., **Management**, Prentice Hall International Inc. New Jersey, 1992 .
- SZİLAGYI, Andrew, **Organizational Behaviours and Performance**, New York, 1990.
- ŞİMŞEK, Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Marmara Üniv. Yayın No:584, İstanbul, 1998.
- TAMER, Meral, **Kapitalizmin Ruhuna El Fatiha**, Milliyet, 27 Mart 1997.

- TAŞKIN, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınlar, İstanbul, 1993.
- TERZİ, Harun, **KKÇ Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1995.
- TINAR, Mustafa Y., **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., İzmir, 1996.
- TOPÇU, Emel -Brestrich, **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara, 1999.
- TOSİ, H.L., CARROLL, S.L., **Management**, John Willey and Sons Inc., USA, 1982.
- TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.
- TOSUN, Kemal, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta A.Ş. İstanbul, 1992.
- TÜRKMEN, İsmail, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayını, Ankara, 1996.
- UYARGİL, Cavide, **Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü..F., İstanbul, 1983.
- UYVAL, Birkan, **Siyasal Katılma ve Katılma Davranışlarına Ailenin Etkisi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1984.
- VECCİHO, Robert, **Organizational Behaviour**, Harcourt Brace Collage Publications, USA, 1995.
- VECCİHO, Robert, **Organizational Behaviour**, Orlando, The Dryden Press, 1991.
- WALKER, James W., **Human Resource Planning**, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1980.
- WERNER, İsabel, **Liderlik ve Yönetim**, (Çev. Vedat ÜNER), Rota Yayınları, 1995.
- YALÇIN, A., **Yöneticilikten Liderliğe, İktisat ve İş Dünyası**, 1993.
- YAYLA, Necdet, **Kalite Çemberlerinin Çalışması, Eğitim Konuları ve Örgütlenmesi**, 1988.
- YERENSOY, Gönül, **TKY**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- YUKL, Gary, **Leadership Organizations**, Prentice Hall Inc. New Jersey, 1989.

ZEL, Uğur, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, KHO Matbaası, Ankara, 1997.

ZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ağustos, 2001.

ZEL, Uğur, **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, KHO Matbaası, Ankara, 1996.

DİZİN**-Ç-**

Çalışma grupları : 125

-D-

Değişim : 22, 67, 119, 120, 121, 122, 123, 124

-E-

Eğitim : 13, 46, 69

-G-

Güçlendirme : 43, 75

-İ-

İletişim : 36, 88, 89

-K-

Katılımcı lider : 23, 65, 66, 69, 71, 72, 75, 76, 82, 84, 86, 88

-M-

Motivasyon : 18

-V-

Vizyon : 83, 125

-Y-

Yaratıcılık : 70