

84061



T. C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK ve FEN BİLİMLERİ
ENSTİTÜSÜ

MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE
UYGULAMASI

Suat BEGEÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

84061

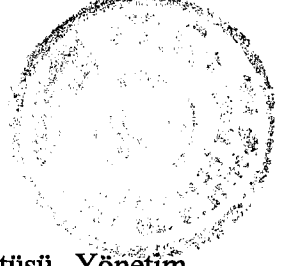
TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE

1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ



Bu tez çalışması G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..05/02/1999.. tarih ve ..99...../72..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafındanİŞLETME.. Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof. Dr. Erol EREN

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Çiğdem DİKMEN

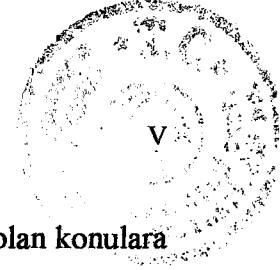
ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..14/02/1999.. tarih ve99...../72..... sayılı kararı.



ÖZET

Bir organizasyon verimsiz çalışıyor, kaynaklar verimsiz kullanılıyor, çalışanlar kendilerini mutsuz hissediyorlar ise şüphesiz o organizasyon veya kuruluştaki ciddi bir yönetim ve liderlik problemi var demektir. Maalesef, çevremize şöyle bir baktığımızda, bu tarz organizasyonları ve mutsuz insanları görmemek mümkün değildir. İşte bu yüzden liderlik, organizasyonlar için hayati öneme sahip konulardan bir tanesi, belki de en önemlisidir. Bu tez çalışmasında liderlik konusu incelenmiştir. Dört bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde liderlik ile ilgili açıklamalar ve bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde liderlik konusu üzerinde bu güne kadar yapılmış olan çalışmalardan önemli olduğu değerlendirilenler izah edilmiştir. Üçüncü bölümde liderlik ile ilgili değişkenleri içeren bir araştırma bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır. Lider ve yönetici ile liderlik ve yönetim anlam olarak birbirlerine çok yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında çok önemli ilişkiler ve farklılıklar vardır. **Lider**, hedef kitlesini olduğundan olması gereken noktaya getiren başkalarının söylemeye dahi cesaret edemeyeceği konuları astlarına yaptırabilen kişidir. **Liderlik**, insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Organizasyonlarda insanlar genellikle gerekli olan rollerden bir tanesini oynarlar. Bunlar üretici, idareci ve liderdir. Her rol organizasyonun başarısı için önemlidir. Eğer bir üretici yoksa büyük fikirler ve kararlar alınmaz. Yöneticinin olmadığı yerde ise rol çatışması ve belirsizlikler vardır. Ancak bir lider yoksa öngörü ve yön seçiminde zafiyet yaşanır. İnsanlar görevlerinin gereklerini kaybederler. Liderlik işlevi üzerinde yapılmış olan ilk bilimsel çalışma özellik yaklaşımıdır. Özellik yaklaşımında lider olarak benimsenen kişinin fiziksel ve kişisel özellikleri incelenerek liderlik işlevi açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak zamanla bunun yönetim ve liderlik için yeterli olmadığını gören bilim adamları lider davranışlarını incelemişler ve bu davranışları da “göreve yönelik” ve “ilişkiye yönelik” olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bu bilimsel çalışmalar sonucu oluşturulan teorileri lider davranışları başlığı altında incelemek mümkündür. Yapılmış olan bu çalışmada lider davranışlarına yönelik olarak Iowa Üniversitesi, Ohio Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Robert BLAKE ve Jane MOUTON Çalışmaları, ile Rensis LIKERD’in



Sistem 4 yaklaşımları incelenmiştir. Liderlik işlevini yukarıda izah edilmiş olan konulara ilave olarak, mevcut koşulları da dikkate alarak inceleyen çalışmalar ise durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre farklı koşullar altında bulunan liderlerin davranışları da farklıdır. Liderler bir durumda göstermiş oldukları başarıyı farklı bir durumda göstermeyebilirler. Çünkü bu yaklaşıma göre; koşullar lider davranışlarını etkileyen en önemli değişkendir. Yapılmış olan bu çalışmada Robert TANNENBAUM ve Warren H. SCHMIDT'in lider davranış süreci, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı, Yol – Amaç Yaklaşımı, Wroom ve Yetton'un durumsallık yaklaşımı Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği ile Fiedler'in durumsallık yaklaşımları incelenmiştir. Bütün bu yaklaşımlar inceledikten sonra Liderliğe Alternatif Yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Bunlar; Karizmatik Liderlik, İşlemci (Transaksiyonel) ve Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik, Atfetme kuramları adı altında izah edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde bir araştırma yer almaktadır. Bu araştırma Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na subay, astsubay, asteğmen sağlayan kaynakların yaklaşık %50'sini oluşturan ve Piyade sınıfının kıta, karargah kurumlarına bu personelleri yetiştiren Piyade Okul Komutanlığı'nda gerçekleştirilmiştir. Piyade Okul Komutanlığı'nda halen görev yapan kadro personeli, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin mevcut ihtiyaçlarına göre farklı statülerde yetiştirilen kursiyer teğmenler, asteğmen ve astsubay adayı öğrencilerden oluşturulan dört farklı grup seçilmiş ve incelenmiştir. Bu grupların liderlik tarzları, ast- üst ilişkileri, görevlerinin yapısı, mevki güçleri, lider etkinlik düzeyleri ile olan ilişkileri karşılaştırılmıştır. Fiedler'in durumsallık yaklaşımı tamamen aynı olmamakla birlikte benzer bir ortamda test edilmiş ve geçerliliği tespit edilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise elde edilmiş olan sonuçlar ile daha sonra bu konuya ilgi duyan ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev alan personelin nasıl yetiştirildiğini öğrenmek isteyen araştırmacılara yapılmış olan öneriler bulunmaktadır.

SUMMARY

Imagine an organization in which the resources are being utilized ineffectively and the employees feel unsatisfied. This is the unmistakable indication that the organization is suffering from management and leadership problems. Unfortunately, it is impossible not to see such organizations crowded with unhappy employees. Thus, leadership is but one of the vital elements – maybe the most vital one – in organizations. This thesis paper focuses on leadership in organisations. This work consists of four parts, the first of which contains the definitions and the explanations related to leadership. It is the second part's goal to provide the reader with the past studies on leadership, which provide important insights in understanding the topic. Third part illustrates a study which focuses on variables related to leadership. Fourth part consists of the conclusion and suggestions. Leader – manager and leadership – management are very close terms, but there are very important relations and nuances between these terms. **Leader** is a person who takes his people from where they are to where they are supposed to be. A leader will make his subordinates do what other people could not even imagine being done. **Leadership** is the sum of the skills and knowledge of gathering people for certain purposes and initiating action to achieve those purposes. People usually play one of the required roles in organisations, which are the producer, the manager and the leader. Every role is essential for the well – being of the organisation. If a producer does not exist, the organisation will not be able to originate great ideas and to make important decisions. Where there is no manager, there is uncertainty and conflict in roles. However, the lack of the leader would cause the organisation to suffer from lack of foresight and direction. People would lose sight of why they perform their jobs. The first scientific study on the function of leadership is the “Leader Traits Approach.” The Leader Traits Approach tackles the issue of leadership function by concentrating on the physical and personal characteristics of the persons recognised as leaders. Realising the insufficiency of this approach to explain management and leadership, the scientists observed the leader behaviours and categorised them as “task oriented” and “relation oriented.” We can classify the theories coming from this work under the title “Leader Behavior Studies.” Leader behavior studies of Iowa University, Ohio State, Michigan State University, Robert BLAKE and Jane MOUTEN, and Rensis LINKERD's system 4



approach constituted the basis of this research. Besides the work mentioned above, the studies which focus on the leadership function by taking into account the existing conditions form the “Contingency Approach.” According to the Contingency Approach, leaders show different reactions under different conditions. Leaders may not display the same level of performance under varying circumstances because the conditions make up the most important variables affecting leader behavior, suggests this approach. Robert TANNENBAUM and Warren H. SCHMIDT’s leader behavior process, HERSEY and BLANCHARD’s Contingency Leadership Approach, Path– Goal Approach, WROOM and YETTON’s Contingency Approach, Reddin’s Three Dimensional Leader Effectiveness, and FIEDLER’s Contingency Approach also found their place in the preparation of this work. Alternative Approaches to Leadership, discussed under the titles Charismatic Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Attribution Theories constitutes the final theoretical pillar of this study. The third part of this work contains the results of a poll. This poll was conducted at the Infantry School, which provides the Turkish Army with about 50 % of its officers and non – commissioned officers and educates the leadership and the staff positions of the Infantry Branch. Four different groups, the personnel and the staff of the Infantry School and selected students of the Infantry Officer Basic Course, Infantry Reserve Officer Basic Course, and Infantry Non – commissioned Officer Basic Course, constituted the basis of the study. The study compared the leadership styles, superior – subordinate relations, structure and power level of their positions and situational awareness levels. FIEDLER’s conditional approach was also tested in a similar environment and justified. The fourth and the final part contains the conclusions of this study and presents the suggestions to people who are interested in this subject and to the researchers who want to learn how the Turkish Armed Forces acquires its personnel.

TEŞEKKÜR

Bilmediğiniz bir yolda yürüyor iseniz duygularınız size yardımcı olabilir. Fakat, size yol gösterecek bir ışık var ise başarmak istediğiniz hedefe daha kolay ulaşırsınız. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Enstitüsü yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve geçerliliğinin kabul görmesinde birçok değerli kişinin emeği geçmiştir.

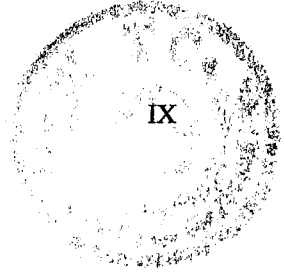
Üçüncü bölümde yer alan uygulama bölümünde bana araştırma iznini veren Piyade Okul Komutanları Tümğ. Ersin KÖŞER ve Tümğ. Cevat T. ÖZKAYNAK'a, Öğrenci ve Kurslar Alay Komutanlığının değerli Alay, Tabur, Bölük ve Takım Komutanlarına, bu uygulamayı gerçekleştirebilmek için istirahat saatlerinde bile bana yardımcı olan Piyade Okulunun subay, astsubay, kursiyer, öğrenci ve çalışanlarına yapmış oldukları katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Ölçüm aletlerinin çevrilmesinde, doğruluğunun test edilmesinde ve uygulamaya hazır hale getirilmesinde, istatistiki analizlerin yorumlanmasında bana yardımcı olan P. Tğm. Serhan KUYRUKÇU ve Bünyamin TUNER ile asteğmen adayı öğrenciler Ufuk ÖZOK, Hüseyin ŞAHİN ve Alp KUZUBAŞIOĞLU' ya bu katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu tezi bitirebilmem için yoğun mesai ortamında dahi bana her türlü desteği sağlayan P. Alb. Mülayim İŞEL ve İnd. Muh. Sah. Muh. Lab. personeline, şartlar ne olursa olsun komutanlarına olan bağlılığı tartışılmayan, dünyanın en iyi askeri, Kahraman Mehmetçikler Murat REHBER, Soner DEMİRÇİVİ, Emre İPLİKÇİ, Mehmet EDİZER, ve Levent KONUR'a teşekkür ederim.

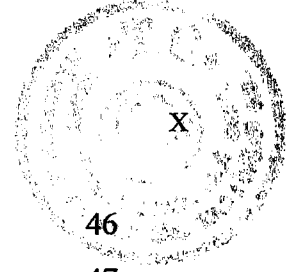
En sıkışık anlarımda benden manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve onların bu desteği sayesinde birçok güzel şeyi başarmamı sağlayan, başta annem Yüksel BEGEÇ olmak üzere bütün aileme bu değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, uzun çalışma süresince hoşgörü, sabır, bilgi ve tecrübelerini hiç esirgmeden bu çalışmanın ortaya çıkmasında bana sunan Prof. Dr. Erol EREN ve danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

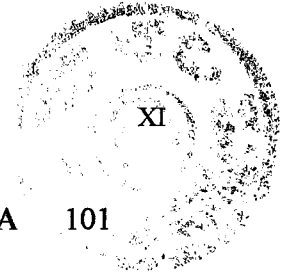


İÇİNDEKİLER

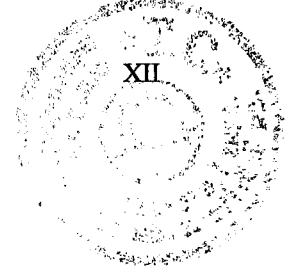
	SAYFA
ÖZET	IV
SUMMARY	VI
TEŞEKKÜR	VIII
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
ÇİZELGELER DİZİNİ	XIV
1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI	1
1.1. Giriş	1
1.2. Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları	3
1.2.1. Yönetim	3
1.2.2. Yönetim Fonksiyonları	4
1.3. Yönetici	6
1.4. Liderlik	8
1.5. Liderlik Gücünün Kaynakları	9
1.6. Lider	12
1.7. Yönetim Fonksiyonları ve Liderlik Arasındaki İlişkiler	13
2. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI	18
2.1. Lider Özellikleri Yaklaşımı	19
2.2. Lider Davranışları Yaklaşımı	22
2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	23
2.2.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları	25
2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	28
2.2.4. Robert Blake ve Jane Mouton Çalışmaları	29
2.2.5. Rensis Likert' in Sistem- 4 Yaklaşımı	32
2.3. Durumsallık Yaklaşımı	34
2.3.1. Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt' in Lider Davranış Süreci	35
2.3.2. Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Yaklaşımı	40



2.3.3. Yol - Amaç Yaklaşımı	46
2.3.3.1. Lider Davranışları	47
2.3.3.2. Astlar	48
2.3.3.3. Durum	50
2.3.4. Vroom ve Yetton' un Durumsallık Yaklaşımı	55
2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği	59
2.3.6. Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı	62
2.3.6.1. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA)	64
2.3.6.1.1. İlişkiye Yönelik Lider	67
2.3.6.1.2. Göreve Yönelik Lider	68
2.3.6.1.3. Sosyal Bağımsız Liderler	69
2.3.6.2. Lider Etkinliği	70
2.3.6.2.1. Lider - Ast İlişkisi	71
2.3.6.2.2. Görevin Yapısı	72
2.3.6.2.3. Mevki Gücü	75
2.3.6.2.4. Liderlik Tarzı ile Durumun Uyuşması	77
2.4. Liderliğe Alternatif Yaklaşımlar	83
2.4.1. Liderlik İkamesi	83
2.4.2. Karizmatik Liderlik	87
2.4.2.1. Karizmatik Liderin Özellikleri	89
2.4.2.2. Karizmatik Liderin Göstermesi Gereken Durumsal Yönelim ve Etkileme Tarzları	89
2.4.2.3. Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar	90
2.4.3. İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik	90
2.4.3.1. İşlemci Liderlik	91
2.4.3.2. Dönüştürücü Liderlik	92
2.4.3.3. Vizyon Yaratma	96
2.4.4. Atfetme Yaklaşımı	98



3. PİYADE OKUL KOMUTANLIĞI'NDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI	101
3.1. Kapsam	101
3.2. Amaç	102
3.3. Uygulama Yöntemi	102
3.3.1. İnceleme Kapsamına Alınan Personellerin Özellikleri	103
3.3.2. İncelemede Kullanılan Ölçekler	104
3.3.3. İncelemede Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirilme Kriterleri	106
3.3.3.1. Kişisel Bilgiler Bölümü	106
3.3.3.2. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği	109
3.3.3.3. Lider Etkinlik Ölçeği	110
3.3.3.4. Liderlik Yaklaşımı ile Lider Etkinlik Düzeylerinin Uyuşması	112
3.3.3.5. Kullanılan İstatistikî Yöntemler	114
3.4. Değerlendirme	115
3.4.1. Kadro Personeline Ait Değerlendirmeler	116
3.4.2. Kursiyer Teğmenlere Ait Değerlendirmeler	119
3.4.3. Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Değerlendirme	123
3.4.4. Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Değerlendirme	126
3.4.5. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Değerlendirme	131
3.4.6. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Anavo Değerlendirmesi	134
3.4.7. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Genel Değerlendirme	141
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	144
KAYNAKLAR	150
ÖZGEÇMİŞ	156
EKLER	
EK – 1 En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Çeviri)	
EK – 2 Duruma Hakimiyet Düzeyi (Çeviri)	
EK – 3 En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği	
EK – 4 Duruma Hakimiyet Düzeyi Ölçeği	



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ady.	Aday(ı)
Age	Adı Geçen Eser
Astsb.	Astsubay
Atğm.	Asteğmen
LED	Lider Etkinlik Düzeyi
LEÖ	Lider Etkinlik Ölçeği
DMÜ	Dost ve Müttefik Ülke
Dz.K.K.	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
ETEÇA	En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı
Hzl.	Hazırlık
J.Gn.K.	Jandarma Genel Komutanlığı
Kdr.	Kadro
K.K.K.	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
Krs.	Kursiyer
Ok.	Okul(u)
Öğr.	Öğrenci
P.	Piyade
Prs.	Personel
r	Korelasyon Katsayısı
S	Sayfa
Tğm.	Teğmen
T.S.K.	Türk Silahlı Kuvvetleri
Tümg.	Tümgeneral
Yy	Yüzyıl

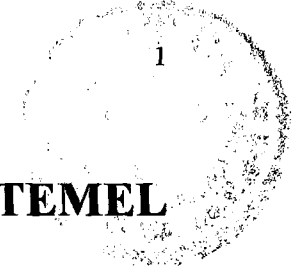
ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
1.1. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler	7
1.2. Liderlik Gücünün Kaynakları	11
2.1. Lider Özelliği Yaklaşımı	20
2.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli	27
2.3. Yönetim Ölçeği	31
2.4. Lider Davranış Süreci	38
2.5. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Yaklaşımları	43
2.6. Yol Amaç Metodunda Durumsallık Yaklaşımı	50
2.7. Yol Amaç Yaklaşımının Faktörleri	54
2.8. Vroom ve Yetton Karar Ağacı	57
2.9. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	60
2.10. Üç Boyutlu Liderlik Modeli	60
2.11. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA) Ölçeği	66
2.12. Durumsallık Modeli	78
2.13. Durumsallık Yaklaşımında İlişkiye Yönelik Liderler ile Göreve Yönelik Liderlerin Performanslarının Değerlendirilmesi	82
2.14. İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Farklar	94
2.15. Liderliğe Atfetme Yaklaşımı	100

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge	Sayfa
1.1. Lider ve Lider Olmayan Davranışlar	14
1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar	17
2.1. Liderlik Teori ve Araştırmaları	18
2.2. Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri	26
2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	34
2.4. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımının Karşılaştırılması	52
2.5. Temel Lider Davranış Tarzlarının Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri	61
2.6. Farklı Durumlardaki Liderlik Tarzları, Davranışları ve Performansları	80
2.7. Liderliğe İkame Yaklaşımlar	86
2.8. Günümüzde Değişen Çevresel ve Örgütsel Koşulların Liderlik Üzerindeki Etkileri	95
3.1. Yaş Gruplarına Göre Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Rütbelere	107
3.2. Yönetimdeki Kıdeme Göre Türk Silahlı Kuvvetlerinde Alınabilecek Görevler	108
3.3. Kadro Personeline Ait Temel İstatistik Bilgiler	116
3.4. Kadro Personeline Ait Regresyon Analizi	117
3.5. Kadro Personeline Ait Korelasyon Analizi	118
3.6. Kadro Personelinin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı	118
3.7. Kadro Personelinin Sınıflara Göre Liderlik Tarzları	119
3.8. Kursiyer Teğmenlere Ait Temel İstatistik Bilgiler	119
3.9. Kursiyer Teğmenlere Ait Regresyon Analizi	121
3.10. Kursiyer Teğmenlere Ait Korelasyon Analizi	121
3.11. Kursiyer Teğmenlerin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı	122
3.12. Kursiyer Teğmenlerin Sınıflara Göre Liderlik Tarzları Dağılımı	122
3.13. Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Temel İstatistik Bilgiler	123
3.14. Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Regresyon Analizi	125
3.15. Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Korelasyon Analizi	125

3.16. Asteğmen Adayı Öğrencilerin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı	126
3.17. Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Temel İstatistik Bilgiler	126
3.18. Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Regrasyon Analizi	128
3.19. Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Korelasyon Analizi	128
3.20. Astsubay Adayı Öğrencilerin Liderlik Tarzlarına Göre dağılımı	128
3.21. Astsubay Adayı Öğrencilerin Bağlı Buldukları Kuvvetlere Göre Liderlik Tarzları Dağılımı	129
3.22. Astsubay Adayı Öğrencilerin Gelmiş Oldukları Kaynaklara Göre Liderlik Tarzı Dağılımı	130
3.23. Bütün Personele Ait Temel İstatistik Bilgiler	131
3.24. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Regresyon Analizi	132
3.25. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Korelasyon Analizi	133
3.26. Ankete Katılan Bütün Personelin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı	133
3.27. Ankete Katılan Bütün Personelin Ast-Üst İlişkisine Ait Anova Testi	134
3.28. Ankete Katılan Bütün Personelin Görev Yapısına Ait Anova Testi	135
3.29. Ankete Katılan Bütün Personelin Mevki Gücüne Ait Anova Testi	137
3.30. Ankete Katılan Bütün Personelin Lider Etkinlik Düzeyi Ait Anova Testi	138
3.31. Ankete Katılan Bütün Personelin En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeğine Ait Anova Testi	139
3.32. Ankete Katılan Tüm Personelin Anket Sonuçlarının Ortalama Değerlerinin Sınıfları	141



1. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI

1.1. Giriş

Batı ülkelerinde bir halk deyişimi vardır “Bir kişi tek başınadır. İki kişi bir araya gelince, bunlar arkadaş olurlar. Bunlara bir kişi daha katılınca içlerinden, hiç olmazsa, biri liderlik oyununu başlatır.” (KORYÜREK E. Cüneyt, 1997, S - 16).

İnsanlar yaşamları boyunca hep bir topluluk içerisinde yaşamışlar ve yaşamaya devam etmektedirler. Yukarıdaki sözden de anlaşılacağı üzere “Liderlik” tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olarak devam edecektir.

Ancak insanlar, barış ve huzur içerisinde oldukları süre içerisinde lider’ in varlığını ve önemini pek fark etmemişler fakat bir kriz anında veya büyük değişim devrelerinde etraflarında onlara yol gösterecek insanlar aramışlardır.

Yönetim otoritelerine göre üçüncü bin yıla girilirken ayakta kalabilecek organizasyonlar, rakiplerinden daha hızlı ve öğrenen organizasyonlar olacaktır. Bu yüzden sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri yaratabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, küresel rekabet gücünü arttırmak, uygarlığa katkıda bulunabilen bir organizasyona dönüşmek gibi amaçları başarabilmek için klasik yönetim reçeteleri yetersiz kalmakta, daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır (Kal-Der Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 1997, S - 3).

Bize göre bunu iyi yetişmiş liderler başarabilecektir. Kim lider olmak istemez ki sorusuna, ancak liderliğin ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmayan kişiler “Ben” cevabını vereceklerdir. Herkesin kendine göre diğer insanlardan üstün olduğu bazı

özellikleri mutlaka vardır. Ancak lider olmak istemek, lider olmak için gerekli olan niteliklere sahip olmak, lider olmak veya başarılı lider olmak birbirinden çok farklı konulardır. Bunlar incelendiğinde üzerinde çok sayıda araştırma yapıp kitap yazılan bu konunun ne kadar önemli ve uygulamasının da ne kadar zor olduğu anlaşılacaktır.

Tarih boyunca savaşta, iş ortamında, sporda, toplumsal hareketlerde başarı veya başarısızlık lidere ve/veya liderlik tarzına atfedilmiştir. Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın, hala tam olarak anlaşılamayan bir kavram olarak kalmaya devam etmektedir. Ancak tam olarak anlaşılmasa da insan davranışı üzerinde etkisinin büyük olduğu kesindir (SADULLAH Ömer, 1997, S - 106).

Laboratuarlarda maymunlar üzerinde yapılan incelemelerde aynı kafese kapatılan üç erkek maymundan birisinin mutlaka liderlik davranışı gösterdiği gözlemlenmiştir. Buna paralel olarak aynı sonucu insanlarda da gözlemlediğimize göre bu oyunun temel unsurunun bir bakıma, hükmetmek hirsından kaynaklandığı düşünülebilir. O halde biz de, herkesin içinde var olan gizli veya açık bir liderlik isteğini normal bir davranış olarak kabul edebiliriz.

İşte insanların içindeki bu dayanılmaz arzu olan liderlik kimi yazarlara göre doğuştan gelen ve daha çocukluk dönemlerinde kendisini gösteren, aile ve çevresi tarafından desteklenen kuvvetli bir unsurdur. Kimi yazarlara göre ise liderlik zamanla ve eğitimle kazanılmaktadır. Bu tartışma henüz bitmiş değildir. Liderlik imajının bir toplum ve kültür ürünü olduğu benimsenmiştir. Bununla birlikte liderliğin zaman içinde deneyim ve bilgi birikimi sonucu fırsatlara bağlı olarak ortaya çıkan bir olgu olduğu düşüncesi de hakimdir. Doğuştan bile olsa, lider uygun zaman ve yerde kendisine gerek duyulduğu anda işe yarayacaktır (UYSAL Faruk, 1997, S - 190).

21 nci yüzyılda eğitim hedeflerini doğru olarak ortaya koyan, eğitim yatırımlarını buna göre yapan ve eğitimdeki teknolojik gelişmeleri yakından izleyip buna göre önlem alan uluslar, 21 nci yüzyıldaki değişim rüzgarını yakalayabileceklerdir. Eğitim yoluyla değişimi gerçekleştiren ve bilgi teknolojisinin olanakları ile yetişen bireylere önderlik yapacak liderlerin eğitiminin de çağa uygun ve



değişim rüzgarının esintisi yönünde olması beklenmelidir. Bu açıdan lider yetiştiren kurumların eğitim programlarında değişim anlayışı ile tutarlı, çağdaş ve yeniliklere açık hedeflerin yer alması gerekmektedir (DEMİREL Özcan, 1997, S - 61).

1.2. Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları

Başkalarını yönetmek istiyorsanız, önce kendinizi yönetin. Bunu becerebilerseniz; yöneticiliği bitirip liderliğe başlayabilirsiniz (NEUBEİSER Marie Louise, 1996, S - 10). Bu sözden de anlaşılacağı gibi, insanların başkalarını yönetebilmeleri ve onlara liderlik yapabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gereklidir. Ancak, lider ve liderlik kavramlarına geçmeden önce yönetim ve yönetim fonksiyonlarının neler olduğunu izah etmeye çalışalım.

1.2.1 Yönetim

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak (kurum ve kuruluşlar halinde) çalıştıkları her zaman ve her yerde, yönetim süreci var olmuştur. Şu halde, yönetim uygulama olarak insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır. En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile, site, devlet, vb.) yönetimi ve bununla yakından ilgili olmak üzere savunma (ordu) işlerinde oluşmuş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar daha sonra gelişmiştir. Gerçek anlamda işletme yönetimi uygulamaları ve bilimi, ancak içinde bulunduğumuz yüzyılın başında ortaya çıkmıştır. Yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli (rasyonel) çalışma, iş görme ve iş gördürme olanaksızdır (TOSUN Kemal, 1992, S - 162).

Yönetimin, üzerinde en fazla inceleme yapılan konulardan birisi olması dolayısıyla birçok tanımla yapılmıştır. Yönetimi en genel anlamıyla bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (TOSUN Kemal, age, S - 182).

Tanımından da anlaşılacağı gibi yönetimden bahsedebilmek için bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler ve yürütülen faaliyetler olması, birden fazla (en az iki) kişinin bulunması, bu kişilerin arasındaki ilişki neticesinde işbirliğinin sağlanarak uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri, bunu da bir emir komuta zinciri içerisinde en rasyonel şekilde yapmaları gerekmektedir.

Yönetimin, sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması mümkün değildir. Yönetim insanları olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Şu halde yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (EREN Erol, 1996, S - 3).

Günümüzde insanların giderek daha örgütlü bir toplum içinde yaşadığı göz önüne getirilecek olursa, insanların başkaları ile işbirliği yapmak zorunluluğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Çevremize baktığımız zaman, toplumumuzun çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğunu görürüz. Evrensel özellik, yönetimin dar kılıplar içerisinde sıkışıp kalmasına engel olmaktadır. Yalnızca ekonomik mal üreten fabrika ve pazarlama işlerini yürüten mağaza vb. işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimleri olan evlerde, boş zamanların değerlendirildiği eğlence yerlerinde, derneklere, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür kurum ya da kuruluşun yönetimi olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim "Evrensel Bir Süreç" tir diyebiliriz (AKAT İlker, et al, 1997, S - 9).

1.2.2 Yönetim Fonksiyonları

Kişiler kendilerine bağlı olan astlarını yönetebilmeleri için aşağıda sıralamış olduğumuz hususları en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmalıdırlar.

a. Planlama : Organizasyonun hedefleri belirlenmeli, bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak politikalar hazırlanmalı, planlar, programlar ve prosedürler tespit edilmelidir. Ayrıca, organizasyonun bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için uygulanabilir bir bütçe oluşturulmalıdır.

b. Örgütlenme : Organizasyon içerisindeki mevcut görevler tanımlanmalı ve yapılacak işlere göre çalışanlar gruplara ayrılmalıdır. Yönetimin ve çalışanların sorumlulukları ile ast - üst arasındaki ilişkiler belirlenmelidir. Hiyerarşik düzen oluşturulmalıdır.

c. Emir Komuta : Organizasyonda emir komuta oluşturabilmek için yönetimde görev alacak personel mümkün olduğu ölçüde seçilerek getirilmelidir. Yönetim ile astlar arasında iletişim kanalları daima açık bulundurulmalıdır. Karar alınırken astların katılımı sağlanmalıdır. Her faaliyet üst kademeler tarafından değerlendirmeye tabi tutulmalı, astlara gelişimleri ve günün koşullarına ayak uydurmalarını sağlamak maksadıyla eğitim verilmelidir. Organizasyon içerisinde arkadaşlık duyguları üst seviyeye çıkartılmalı, astlara yeterli olmadıkları konularda yön verilmeli, olumsuz durumlarda yapmış oldukları teklifler üst kademeler tarafından reddedilebilmelidir.

d. Koordinasyon : Ast - üst arasında denge oluşturulmalı, uygulama için zamanlamaya dikkat edilmelidir. Uygun yer ve zamanda, uygun işler yapılabilir. Yapılacak faaliyetlerden organizasyonda görev alan herkesin haberdar olması sağlanmalı, farklı bölümlerde görev yapan unsurların müşterek çalışmaları sağlanmalıdır.

e. Kontrol : Arzu edilen düzeyde kontrol sağlanabilmesi için; görev ile ilgili standartlar belirlemeli, bu standartlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek için ölçümler yapılmalı, yeterli seviyeye ulaşılmadığı gözlemlendiği takdirde nedenleri araştırılmalı ve bunun neticesinde de düzeltici faaliyetlerde bulunulmalıdır (ALLEN Louis A., 1958, S - 24).

1.3. Yönetici

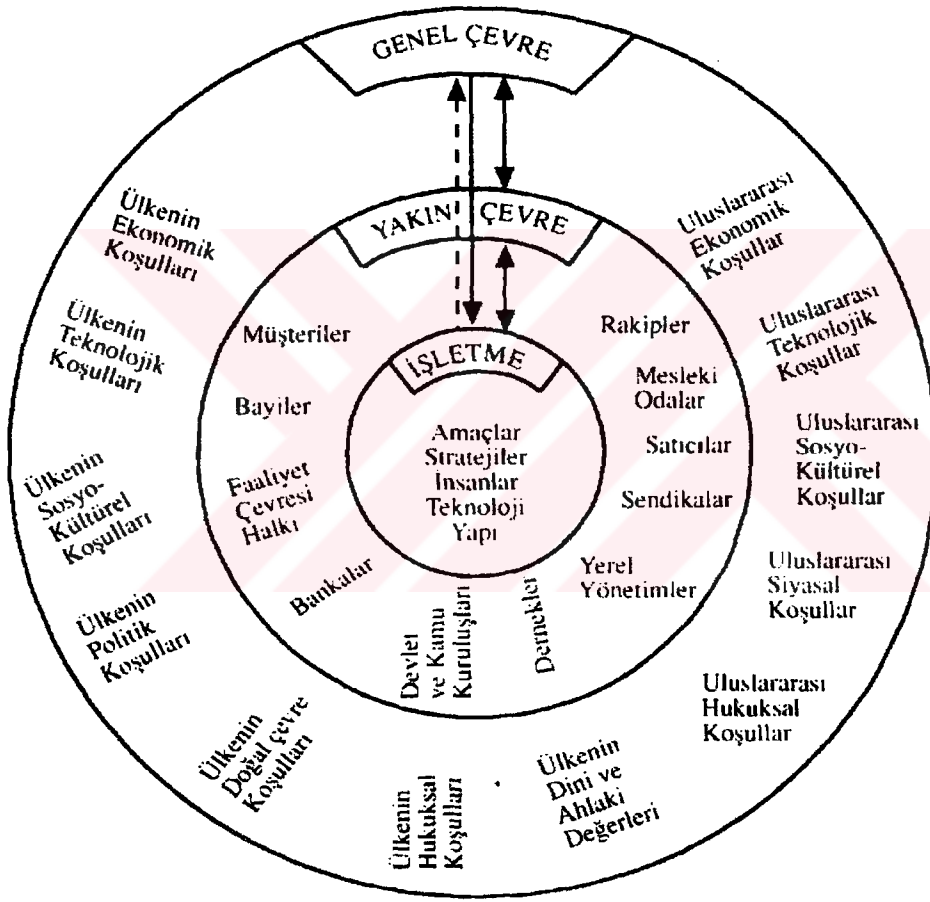
Yönetim kavramı izah edildikten ve yönetimin elemanları belirtildikten sonra yöneticiyi tanımlamak daha kolay olacaktır. Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyumak amacına yönelten, işletmeyi, girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

Yönetici, kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yönelten, sorunların üzerine giden, en iyi çözümleri üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren, işlerini daima zamanında sonuçlandıran, yetki kullanmasını bilen, kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan, çizgisi ve değeri kabul gören, ekibini ve işlerini iyi tanıyan, seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen, bilgi düzeyini sürekli yenileyen, başarılarını ekibe mal edip başarısızlıkları üstlenebilen, gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerinden alan, bilgisini çevresi ile paylaşabilen, astlarını geliştirebilen ve onların başarıları ile gurur duyan, fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan, iş ahlakına ve normlarına uyan, menfaat edinmeyi değil kurumuna hizmet etmeyi amaçlayan, gerektiğinde “Hayır” demesini bilen ve anlaşılınca kadar kalabalık içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir (AKAT İlter, et al, age, S - 15, 16).

Yöneticilerin, çalışmalarında karşılaştıkları sorunları rutin (programlanmış kararlar) ya da rutin olmayan (program dışı kararlar) ile beklenen ya da beklenmeyen sorunlar ve kriz sorunları olarak sınıflandırmak mümkündür (CAN Abdullah, 1997, S - 101).

Yönetici, örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, yedek parça ve donanım satanların ayrı endüstrilerde veya ikame mallar üreten endüstrilerde çalışan rakiplerin, devlet, yerel yönetimler ve işletmenin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yarı resmi (meslek odaları) kuruluşların nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk örgütsel amaç belirlemede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan

kaldırmakta, yerine sınırlılık ve optimizasyon kavramını getirmektedir. Şu halde, bir yönetici bir takım amaçlara ulaşmak için işletme içi koşullar ve işletme dışı çevre koşullarını hem kendi içlerinde ve hem de birbirleri arasındaki koordinasyonu bağdaştırma gibi zor bir görevle de yükümlüdür. Aşağıdaki Şekil 1-1'de genel çevre ve uluslararası çevre, yakın çevre ile işletme örgütü arasındaki ilişkiler açıklanmakta yöneticinin başarısı için çözeceği sorunları ortaya konmaktadır (EREN Erol, 1993, S - 7).



Şekil 1-1 Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları Açısından Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler (EREN Erol, 1993, age, S - 7).

1.4. Liderlik

Liderlik tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olarak devam edecektir. Temel olarak liderlik, motivasyonu sağlamak, yön vermek, danışmanlık, rehberlik ve amaçları gerçekleştirmede önemli rol oynar. Liderlik kalitesi ise örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur.

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubunun hedefe doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirir. Şu halde liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (EREN Erol, 1996, S - 387).

Liderlik, ekipte yer alan kişilerin arzu ve gereksinimleri doğrultusunda amaç ve hedeflerin saptanmasıdır. Amaçlar gerçekçi ve anlamlı olmalıdır. Liderler ekibinde bulunan çalışanların her birini tanımalı, onlarla zaman zaman kişisel ilişkilere yer vererek aralarında güven, yakınlık, saygı duygularının oluşmasına zemin hazırlamalıdır (OKAKIN Neslihan ve TINAZ Pınar, 1997, S -16).

Liderlik, yapıyı uyumlaştıran, grup eylemlerini bütünleştiren ve örgütü kurumsallaştıran yönetsel davranışların bileşkesidir. (AYDIN Ayhan, 1997, S - 85). Liderlik, aynı zamanda bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkilemek ve denetlemek yeteneğidir (SİNANOĞLU Reşat, 1997, S - 89).

Liderlik, asla boşluk kabul etmeyen bir kavramdır. Lider ve astlar ile arzulanan amaçlar ve düşler arasında gidip gelen işlemlerin bütünüdür. Etkin liderliği ise bir çoğumuzun hayatımız boyunca yapmayı düşündüğümüz şeyleri gerçekleştirebilme ve hayata geçirme yeteneği olarak açıklayabiliriz (BENNIS Warren, 1996, S - 160).

General George S. PATTON Jr. ise liderliği, çalışanlarımıza imkansızı yaptırabilme sanatı olarak tanımlar. PATTON'a göre liderlik çok zor bir iştir. Liderlikten bahsetmek kolay, ancak lider olmak kolay değildir. Başarılı bir lider olabilmek için teknoloji ne kadar ilerlemiş olursa olsun, işlerin tanımlanmasını insan ilişkilerinin sağladığı bilinmelidir. Başarı ya da başarısızlığı daima insanlar belirler (FOGLEMAN Ronald R., 1997, S - 17).

Ralph M. STOGDIL, liderlik teorileri ve araştırmaları neticesinde liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insanların toplamı kadar liderlik tanımı mevcuttur diyerek liderliğin tek ve evrensel bir tanımının olamayacağını ancak liderlik için 3 önemli faktörün bulunduğunu vurgulamıştır (STONER James A. F. and WANKEL Charles, 1986, S - 445).

Birincisi liderlik diğer insanların (astlar veya izleyiciler) varlığını gerektirmektedir. Grup yeleri, liderlerin yönlendirmelerini istekli olarak kabullenerek, liderin statüsünün belirlenmesine yardımcı olmakta ve liderlik işlevini kabul edilebilir hale getirmektedir. Astların olmadığı bir yöneticinin liderliğinden bahsetmek mümkün değildir.

İkincisi lider ve astları arasındaki güç dengesinde bir eşsizlik mevcuttur. Liderlerin, astlarının bazı faaliyetlerini yönlendirme yetkisi olmasına rağmen astlarının bu yetkisi yoktur. Bununla birlikte astlar liderlerinin bu faaliyetlerini değişik şekilde etkileyebilmektedirler.

ncs liderler yasal olarak emir ve talimatlar verebilme yetkisine ilave olarak bazı güçlerini de kullanarak astlarını etkileyebilmektedirler. şimdi liderlerin sahip oldukları gücün kaynaklarını kısaca izah etmeye çalışalım.

1.5. Liderlik Gücünün Kaynakları

Gücü, yalnızca örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde kişinin sahip olduğu makamdan ibaret değildir. John FRENCH ve Bertram RAVEN hiyerarşik düzen

içerisinde her seviyede ki mevki için 5 temel güç kaynağını tanımlamışlardır (STONER James A.F. and WANKEL Charles, 1986, age, S - 299). Bunlar;

a. Ödüllendirme Gücü (Reward Power) liderlerin, arzu ve isteklerinin yerine getirilmesi karşılığında astlarını ödüllendirme imkan ve kabiliyetidir.

b. Zorlayıcı Güç (Coercive Power) ödüllendirme gücünün tersine liderlerin istenilen davranışları yerine getirmemeleri durumunda astlarını cezalandırma imkan ve kabiliyetidir. Astlar ceza veya işlerini kaybetmek korkusu ile liderlerin isteklerini yerine getirirler. Zorlayıcı güç genellikle astların minimum standartta performans ve uyumlarını sağlamak için kullanılır.

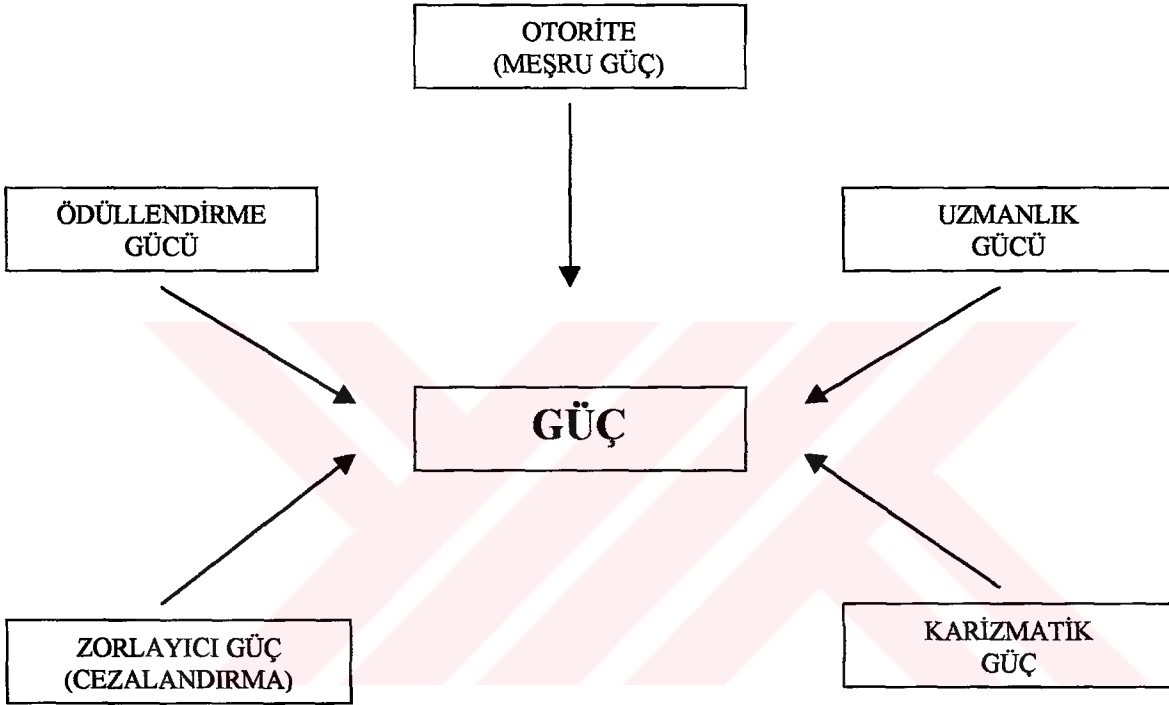
c. Meşru Güç (Legitimate Power) otorite ile eş anlamlı olarak kullanılır. Astların belli sınırlar çerçevesinde liderin gücünü kabullenmesidir. Liderlerin, astlarına iş yaptırabilme yetkisidir.

d. Uzmanlık Gücü (Expert Power) Astlar, belirli konularda liderler kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmadıklarına inanırlar. Uzmanlık gücü genellikle sadece belirli konuyu kapsayan dar bir alan için geçerlidir. Astlar liderlerin bu konudaki bilgi ve tecrübesine güvenerek görevlerini yerine getirirler.

e. Karizmatik Güç (Referent Power) Astların, liderlerin kişisel özellikleri ve yeteneklerini taklit ederek onlar gibi olmak isteğinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik gücün etkisi, liderlerin sahip olduğu mevkilerden ve astların onlara olan hayranlıklarından kaynaklanmaktadır.

Güç kullanma yolları genellikle uygulamada bir arada ve birbirini tamamlar şekilde kullanılmaktadır. Yine toplumsal bilimlerde bunların etkilerini inceleyen yazarlardan bazıları, güç kullanma yollarını etkileri açısından cezalandırıcı veya cezalandırmayıcı yollar olarak ayırmayı daha uygun görmekte-dirler. Genellikle cezalandırma gücünün çatışma ortamı yaratacağının düşünülmesi diğer güç kullanma yollarından ayrılmasını uygun göstermektedir. Cezalandırma gücü uygulanması

halinde, tehdit unsuru oluşmakta ve belirgin tepkiler, korku, endişe ve direniş olabilmektedir. Cezalandırma gücü, uygulamanın ve direnişin şiddetine göre sıcak çatışmaların nedeni dahi olabilmektedir (SİNANOĞLU Reşat, 1997, S - 91). Şekil 1-2' de liderlik gücünün kaynakları gösterilmektedir.



Şekil 1-2 .Liderlik Gücünün Kaynakları

(BATEMAN Thomas S. and ZEITHAML Carl P., 1990, S - 493)

Yukarıda izah etmeğe çalıştığımız konular yalnızca gücün potansiyel kaynaklarıdır. Liderlerin bunlardan bir veya birkaçına sahip olması astları üzerinde etkili olabileceğinin garantisini vermemektedir.

Astlarının saygısını ve hayranlığını kazanmış olan bir yönetici astlarını işlerini zamanında yapmaları ve yaratıcı olmaları konusunda yeteri derecede etkileyemeye bilir. Astlar tarafından kabul veya ret edilmesi etkilemenin temel taşıdır.

1.6. Lider

Liderlik kavramını açıkladıktan sonra yönetici gibi lideri tanımlamak da çok daha kolay olacaktır. Tarihin her döneminde çeşitli liderler çıkmış ve toplumların yaşantılarına yön vermişlerdir. Askerlikten politikaya, iş hayatından teknolojiye kadar çok geniş bir alanda liderler en çok aranan kişiler olmuşlardır.

Şu halde lider; insanların yalnız başına erişemeyecekleri bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirleyerek, kendileri ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişiler ile bir araya gelerek oluşturdukları gruba yön veren, onu örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir (EREN Erol, 1993, age, S - 287).

Lider, yapılacak işin odak noktası olup astlarının gücü onda toplanır. Lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarından etkilenirken, bunun bir karşılığı olarak; astlarının dikkatlerini de kendi üstünde toplayarak onların arzu ve enerjilerini kendi istediği bir amaca yönlterek bu hedef doğrultusunda davranışa yönelten kişidir (ARIKAN Metin, 1997, S - 1).

Lider diğer insanlara rehberlik eder ve onları yönetir. Çünkü liderin yardımcıları ve izleyicileri vardır ve onun idaresi altındadırlar. Lider bütün gücünü ve gayretini yönetme de ve amaçlarını gerçekleştirmede kullandığı taktirde başarılı olur (ALLEN Louis A., 1958, age, S - 5).

Lider, astlarına “daha çok çalışın” demekten çok; onları yönlendirmeli ve “katılımcı” olmaya özendirmelidir. Ayrıca sürekli iyileştirme hareketlerinin başarısı için takım çalışmasının gelişmesini desteklemelidir (MARŞAP Akın, 1998, Ders Notu).

Lider, bütün bilim alanlarının kesiştiği bir noktada “anlayan” bir yönetici, “yorumlayan” bir uzman, bilimsel bulguları yorumlayabilen ve sosyal eylemlere dönüştürebilen bir yönetici konumundadır (EDİNSEL Kerim, 1997, S - 52).

Bu yüzden liderler, başında bulunduğu örgütsel yapıyı yöneten, aydınlatan, ileriye götüren, izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen öncü kişilerdir (ÇELİK Adnan, 1997, S - 77).

Lider, güçlü bir sorumluluk duygusu, görevi yerine getirme, güçlü amaçlara ulaşmada sebatkar, atılgan, problem çözücü, sosyal durumlarda inisiyatif kullanabilen, kendisine güvenen ve tanıyan, karar alan ve bunu uygulama isteğinde bulunan, dışarıdan gelebilecek çeşitli baskılara karşı göğüs gerebilen, hayal kırıklıklarını ve gecikmeleri hoşgörü ile karşılayabilen, diğer personeli davranışları ile etkisi altına alabilen ve örgütün sosyal yapısını harekete geçirip elinde tutma sanatını kullanabilen kişidir diyebiliriz (HAMPTON D. R., et al, 1978, S - 597).

Liderler ile ilgili yaptığımız birçok tanımdan sonra kısaca izah etmemiz gerekir ise lider, hedef kitlesini olduğundan olması gereken noktaya getiren kişidir diyebiliriz (ÇOMAK Nebahat A., 1997, S - 68). Çizelge 1-1'de lider ve lider olmayan davranışlar gösterilmektedir.

1.7. Yönetim Fonksiyonları ve Liderlik Arasındaki İlişkiler

Liderlik yönetim için hayati öneme sahip bir kavramdır. “Yönetim-Yönetici” ve “Liderlik – Lider” kavramları birbirlerine çok yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında çok önemli ve aynı zamanda anlamlı ilişkiler ve farklılıklar vardır.

F.DRUCKER verimliliğin işi doğru yapmak , etkinliğin ise doğru iş yapmak olduğunu söylemiştir. Örgütsel verimlilik ve etkinliğin gerçekleşebilmesi içinde yönetsel verimlilik ve etkinliğe gerek vardır.

Yönetsel verimlilik, yöneticinin; planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdi ile en fazla çıktıyı alması anlamına gelmektedir. Yönetsel etkinlik ise, yöneticinin; yönetim faaliyetlerinde kendisini başarıya ulaştıracak bir yönetim

LİDER DAVRANIŞI	LİDER OLMAYAN DAVRANIŞ
İnsanlarla ilişkilerinde rahattır	İnsanlarla ilişkileri rahat değildir
Çalıştığı iş yerine her şeyden daha fazla öncelik verir	Kendisine öncelik verir
Kapısı daima herkese açıktır	Genellikle çalıştığı yerde bulunmaz
İşe erken gelir, geç ayrılır	İşe geç gelir, zamanında ayrılır
Özel park yeri, yemek odası, banyo kullanmaz	Bunların hepsine sahiptir
Kolay iletişim kurar	Astları ile ilişkilerinde bürokrasiyi kullanır
İyi dinleyicidir	İyi konuşmacıdır
Herkese karşı hoş görülüdür	Sadece üst ve amirlerine karşı hoş görülüdür
Alçak gönüllüdür	Kendini beğenmiştir
Güçlüdür	Bulunmaz olduğunu düşünür
Hoşa gitmeyen problemleri çözmeye çalışır	Kurnazdır
Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleranslıdır	Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleransı yoktur
İnandırma gücü yüksektir	Kararsızdır
İnsanlara güvenir	Yalnızca kelimelere ve kağıt üzerindeki sonuçlara güvenir
Personelinin yaptıkları yanlışlarında suçlamaları üstlenir	Tersini yapar
Astları ile karşılıklı görüşmeyi tercih eder	Uzun raporlar ister
Verdiği sözde durur	Sözünü tutmaz
İş yerinde en az iki kişinin kendisinden daha iyi çalıştığını düşünür	Alacağı ücret her şeyden önemlidir

Çizelge 1-1 Lider ve Lider Olmayan Davranışlar

(BATEMAN Thomas S. and ZEITHAML Carl P., 1990, age, S - 504).

yoklamasıyla hareket etmesi ve başarılı olması anlamına gelmektedir. Bütün bunları yöneticinin lider olup olmaması etkilemektedir (BİNGÖL Dursun, 1993, S - 252).

Örgütlerde büyüme yönünde bir eğilim söz konusudur. Örgüt çevrede denetim alanını genişlettikçe yeni işlevler yüklenir ve işlevleri gerçekleştirecek yeni karmaşık yapılara gerek duyar. Ortaya çıkan koordinasyon güçlüklerini gidermek için ise yeni politikaların oluşturulması gerekir. Örgütler sürekli sistemsel değişiklik istekleri ve personelden beklenen davranışı sağlamak için sürekli güdüleme çabası altında çalışmaktadır. Belirlenen ve benzer nedenler örgütlerin yapısını etkilediği kadar yönetim anlayışını da etkilemektedir. Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında yaşanan değişim yöneticinin geleneksel yönetim anlayışını sorgulamaktadır. Bu anlayış strateji – yapı – sistem merkezli olmaktan çıkıp amaç – süreç – insan ağırlıklı bir merkeze kaymaktadır.

Yöneticinin başarısız olmasının en bilinen nedeni yeni konumunun gereklerine göre kendini yetiştirmede ki yetersizliği yada isteksizliğidir. Daha önce başarılı bir şekilde yapmakta olduğu şeyi sürdürmekte ısrar eden yönetici başarısızlıkla yüz yüze kalacaktır. Günümüzde yöneticilik gittikçe farklı bilgi, beceri ve davranışları gerektiren bir meslek haline gelmiştir.

Yönetici belirlenmiş amaçlara hizmet etmekte oysa lider amaçlarını kendi saptamaktadır. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu arzulanan davranışa yöneltir. Yönetici gücünü yasal yetkilere dayandırır. Liderin gücü yasal yetkilere dayanmaktan, öte astları tarafından verilir. Yönetici “işini doğru yapan”. Lider ise “doğru işi yapan” olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alırken, lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yer almaktadır. Lider hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken, yönetici, hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir. BENNİS’ in “21. yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil” görüşü düzensiz, değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derecede etkili

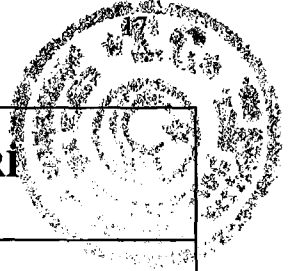
ve hakim olacağını belirtmektedir (ÜLKER Gönül, 1997, S - 183). Çizelge 1-2' de yönetici ve lider arasındaki farklılıklar karşılaştırmalı olarak ortaya konulmaktadır.

Organizasyonlarda, insanlar genellikle üç gerekli rolden birisini oynarlar; üretici, idareci ve lider. Her rol organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir. Örneğin; eğer bir üretici yoksa büyük fikir ve kararlar ele alınamaz. Kısacası iş yapılamaz. Yöneticinin olmadığı yerde ise bir rol çatışması ve belirsizlik vardır; herkes kurulu olan birkaç sistem ve prosedürü uygulayıp bağımsız hareket ederek üretici olmayı dener. Ve eğer bir lider yoksa öngörü ve yön seçiminde zafiyet yaşanır. İnsanlar görevlerinin gereklerini kaybetmeye başlarlar.

Bütün rollerin organizasyonlar için önemli olmasına karşın liderin rolü en önemlisidir. Stratejik bir lider olmadan insanlar görev bilinciyle başarı merdiveninin son basamağına kadar çıkabilirler ama oraya çıktıklarında merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu göreceklidir (İlke Merkezli Liderlik, K. K. K. lığı Yabancı yayın çevirisi, 1998, S - 154).

Yöneticiyi lider yapan özellikler, astları tarafından kabul edilmesi ile gerçekleşir. Bu kabullenme yöneticilikte yasal zorunluluklardan kaynaklandığı halde, liderlikte astların kişisel değer ve yargıları, kişinin yetiştiği ve bulunduğu bölgedeki örf ve ananelerin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Liderin kendini kabul ettirebilmesi, astların liderinin kendilerine ait olduğu hissini duymaları ile mümkündür. Bu ait olma hissini sağlayabilmesi için de liderin, kişisel örf ve ananelere uygun davranışlar sergilemesi gereklidir (SİĞRI Ünsal ve MERT Sani , 1998 , S - 12).

Organizasyonlar ve işletmelerde sadece hiyerarşik yapının neticesinde veya meydana gelmiş olan şartların gereği idarecilik yapan, liderlik niteliği olmadığı halde belirli makamlarda görev yapan yöneticiler bulunabilmektedir. Ancak buraya kadar yazmış olduklarımızdan da anlaşılacağı gibi ideal olan hem yöneticilik hem de liderlik özelliğine sahip, bu özelliklerin her ikisini de eşgüdüm içerisinde kullanabilen kişilik olabilmektir.



YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
Yönetmekten hoşlanır	Yenilikten yanadır
Başkalarının fikirlerini kopya eder Yeni bir şey üretmez	Yeni fikirler ortaya çıkarır Diğerlerine öncülük eder
Mevcut durumu devam ettirir	Mevcut durumu devamlı geliştirir
Bütün dikkatini sistem ve organizasyon yapısı üzerinde toplar	İnsanlara öncelik verir
Güvenini; astlarını ve organizasyonu kontrol üzerine kurmuştur	Güvenini; astları ile arasındaki ilişkiler üzerine kurmuştur
Çözümleri kısa sürelidir	Çözümleri uzun sürelidir
Nasıl ve Ne zaman sorularını sorar	Ne ve Niçin sorularını sorar
Dikkatini en alt noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır	Dikkatini orta noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır
Birisinden esinlenir	Başkaları ondan esinlenir
Bulduğu konumu yeterli görür	Bulduğu konumdan ileriye gitmek ister
Klasik tarzda çok iyi bir asker gibidir	Kendisine gönülden bağlı astlara sahiptir
İşi doğru yapar	Doğru iş yapar

Çizelge 1-2 Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar
(NANUS Burt, 1992, 3 ncü Bölüm)

2. LİDERLİK TEORİ VE YAKLAŞIMLARI

Liderlikle ilgili bu güne kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekteydi. Meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar tarafından yönetimdeki durumsal etkenler üzerinde incelemeler yapılmış ve halende çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Liderlik ile ilgili olarak yapılmış olan bu çalışmaları çizelge 2-1 de gösterildiği gibi 4 grup altında toplayabiliriz.

ZAMAN	LİDERLİK YAKLAŞIMI	AÇIKLAMALAR
1950 ve öncesi	Özellik yaklaşımı	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir. Kişinin yaradılışında mevcuttur.
1950-1960 arası	Davranış yaklaşımı	Liderlik etkinliği, liderlerin nasıl davrandıkları ile ilgilidir.
1960-1980 arası	Durumsallık yaklaşımı	Etkili liderlik için uygun durumlar gereklidir.
1980 ve sonrası	Alternatif yaklaşımlar	Liderlik için vizyon gereklidir.

Çizelge 2-1 Liderlik Teori ve Araştırmaları

(BRYMAN Alan, 1993, S - 1).

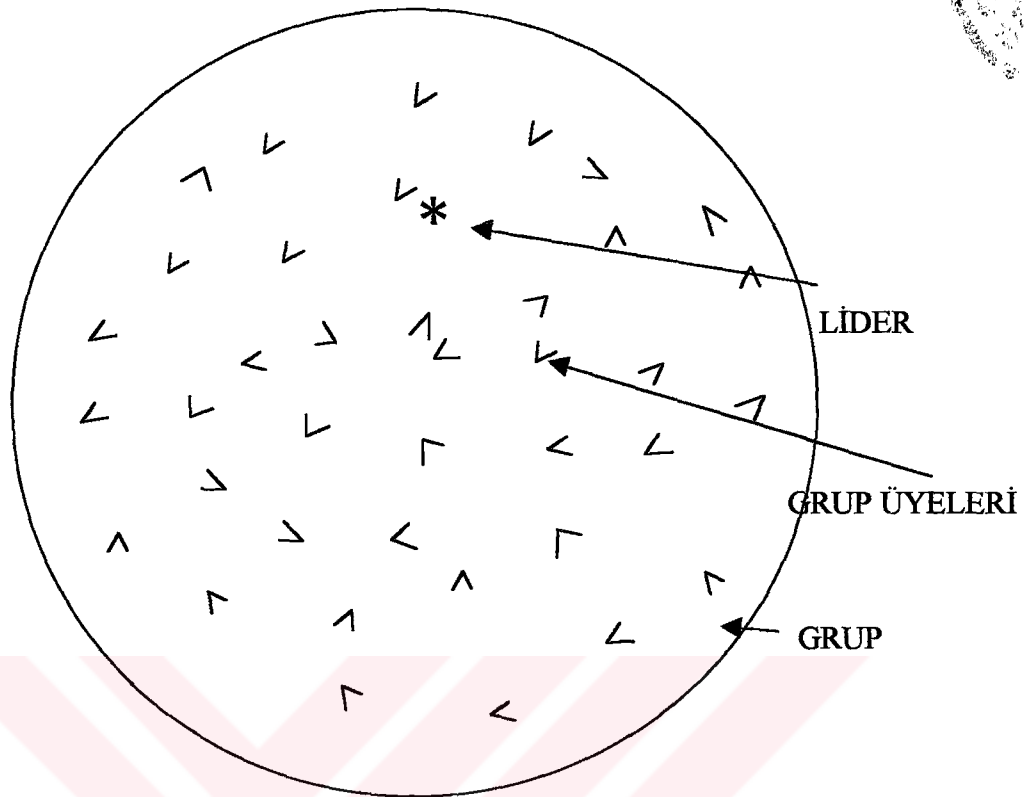
2.1. Lider Özellikleri (Leader Traits) Yaklaşımı

Liderlikle ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım tarzıdır. Askeri ve endüstriyel liderlere talebin çok fazla olduğu 1 nci Dünya Savaşı yıllarında “özellik” yaklaşımına büyük bir önem verilmiş ve 1950’li yılların sonuna kadar bir çok psikolog ve sosyolog, liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler hakkında çeşitli araştırmalar yapmışlardır.

Lider özelliklerinin ölçülebilmesi için yapılan araştırmalarda, araştırmacılar iki yaklaşım üzerinde durmuşlardır. İlk önce lider olarak benimsenmiş insanların kişisel özellikleri ile lider olmayan insanların kişisel özelliklerini karşılaştırmışlardır. İkinci olarak kişisel özelliklerin liderlik üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi üzerinde araştırma yapmışlardır. Yapılan bu araştırmalarda daha çok birinci kategorideki liderlik karşılaştırması üzerinde durmuşlardır (STONER James A. F. and WANKEL Charles, 1986, age, S - 446).

Özellikle, dışa dönüklük, inisiyatif, kararlılık, toplumsal yükselme vb. özellikleri kişilik özelliklerinden ayırmak amacıyla yüzlerce kişilik testleri yapmışlar ve geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu özellikler; liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle ifade edecek olursak liderler sahip olduğu özelliklerden, farklılıklardan dolayı grup üyeleri tarafından lider olarak kabul edilmektedir. Kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için çeşitli özellikleriyle grup üyelerinden farklılıkları olması ve bu farklı özellikleri dolayısıyla grup içerisinde kolayca tanınabilecek durumda olması gerekmektedir. Bu durumu Şekil 2-1’deki gibi gösterebiliriz.

Bu teoriye göre liderin kişisel ve sosyal özellikleri belirlenmeye çalışılır. Liderlerin hangi özellikleri ile gruptakilerden (izleyicilerden) farklı olduğunu anlayabilmek için yapılan araştırmalar sonucunda da bazı kişisel özellikler tespit edilmiştir. Bu kişisel ve fiziksel özellikleri sıralayacak olursak:



Şekil 2-1 Lider Özelliği Yaklaşımı
(KOÇEL Tamer, 1995, S - 344).

Liderlik ile ilgili belirlenmeye çalışılan **fiziksel özellikler** olarak

- | | |
|------------|---------------------------|
| - Yaş | - Cinsiyet |
| - Boy | - Irk |
| - Kilo | - Güzellik - Yakışıklılık |
| - Güçlülük | - Olgunluk |

Kişisel özellikler olarak da

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| - Zeka | -Bilgi |
| - Hitabet yeteneği | - Kişiler arası ilişkiler |
| - İnisiyatif | - İleriyi görebilme |
| - Doğruluk | - Duygusal olgunluk |
| - Dürüstlük | - Samimiyet |
| - Güven verme | - Açık sözlülük |
| - Sorumluluk alma | - Kararlılık |

Görev sorumluluğu üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşıma göre liderler yukarıda saydığımız özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Bu çerçevede grup içerisinde bu özelliklere sahip kişiler önceden tespit edilebildiği takdirde liderleri önceden belirleyebilme imkanının doğacağı düşünülmektedir.

Lider özellikleri yaklaşımı; liderlik sürecini yalnızca lider değişkenine göre belirlediği için pek fazla verimli olamamıştır. Yapılan araştırmalarda çok iyi liderlik yapan kişilerin yukarıda saydığımız özellikleri taşımadıkları veya grupta liderden fazla bu özelliklere sahip kişiler bulunmasına rağmen bunların lider olarak ortaya çıkamadıkları tespit edilmiştir. Bu durum ise özellik teorisinin geçerliliği ile bağdaşmamaktadır. Ancak yetenek, zeka, kararlılık gibi bazı kişisel özellikler ise etkin liderlik tarzı uygulayabilmek için gereklidir. Lider özellikleri yaklaşımının başarısızlığına yol açan önemli faktörler şöyle sıralanabilir (MONDY R., Wayne and PREMEAUX R. Shane, 1995, S - 349).

a. Özellik adlandırma, "özelliğin ne kadarına ihtiyaç olduğunu" göstermemektedir.

b. Özellikler genellikle yetersiz tanımlanmaktadır ve birbirleri ile örtüşmemektedir.

c. Özellikleri ölçmek amacıyla kullanılan kişilik testlerinin, güvenilirliği ve geçerliliği sık sık sorgulanabilir olmaktadır.

d. Kişilik fonksiyonları; tüm özellikler ve karşılıklı eylemleri ile bir bütün olması dolayısıyla özellik psikolojisi kalıtsal kusurları kapsamaktadır. Eşsiz ve bazen tahmin edilemez davranış tarzı oluşturmaktadır. Aynı fiziksel özelliklere sahip iki farklı kişi diğer kişisel özelliklerinin aynı olmaması dolayısıyla (örneğin, değerler ve sorumluluk duygusunun olmaması) farklı davranabileceklerdir. Belirlenmiş bir özelliğin ne olduğu hususunda genel bir mutabakat yoktur. Görünüşte kişilik-ilintili karakter bir özelliktir ancak bu tanım daha fazla açıklama gerektirmektedir.

e. Özellik yaklaşımı, liderlik gerekliliklerinin bir durumdan diğer bir duruma farklılık gösterdiğini tanımakta yetersizdir.

f. Özellik yaklaşımı, belirli bir durumda başarılı olmak için gerekli olan özellikler ile sadece ihtiyaç duyulan özellikleri (örneğin, bazı danışmanlık işlerinde kararlılık ihtiyacı) birbirinden ayırt etmekte başarısızdır. Aynı zamanda, kişiler arası ilişkilerde olduğu gibi, çok arzulanan özellikleri eksik olan kişilerin, teknik veya

maddi meselelerle ilgili üst düzey karar alma yönünde başarılı olabileceğini göstermekte başarısızdır (SISK Henry L. and WILLIAMS J. Clifton, 1981, age, S - 373).



Araştırmacılar, lider özellikleri teorisi liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalınca liderlerin sahip olduğu özelliklerin yerine liderlerin grup içerisinde nasıl davrandığı üzerinde araştırma yapmaya başlamışlardır. Bunun neticesinde karşımıza lider davranışları yaklaşımı çıkmıştır.

2.2. Lider Davranışları (Leader Behaviors) Yaklaşımı

Kuruluşlar ve birbirinden farklı eğitim kurumları değişik yönlerden araştırmalar yapmışlar ve bunun neticesinde bazı temel davranışsal yaklaşım çeşitlerini ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalar bazen (Harvard) laboratuvarlarda çalışılarak, bazen ise (Ohio ve Michigan) çalışma gruplarının arasında inceleme yapılarak, bazı zamanlar (Harvard) gruplar arasına gözlemci sokularak, bazen (Ohio) grup üyeleri tarafından kullanılan sorular listesi doldurularak , bazen (Michigan) liderler tarafından kullanılan soru listeleri doldurularak uygulanmıştır. Netice olarak, yapılan araştırmalarda elde edilen temel yaklaşımlar birbirinin aynısı olmuştur.

Araştırmacılar genel olarak belirlenebilmiş 2 türlü liderlik şekli üzerinde hemfikir olmuşlardır. Bir tanesi göreve yönelik liderlik (Görev kabiliyeti, İnisiyatif, İşe yönelme); diğeri ise, kişiye yönelik liderlik (Yetenek, Kişiyi dikkate alma, Çalışana yönelme) şeklindedir. Bütün bu çalışmalar Mc Gregor' un incelemelerinde yeniden şekillendirilerek birleştirilmiş ve bütün araştırmacılar tarafından geçerliliği kabul edilmiştir.

Fakat bulunan sonuçlar bazen bir bilmece gibi karmaşık sonuçlar vermiştir. Bazen sonuçlar son derece net çıkmış, bazen de bu liderlik tarzlarından bir tanesinin çok etkili olduğu görülmüştür. Bazı durumlarda göreve yönelik liderlik geçerli olabilirken diğeri bir durumda ise kişiye yönelik liderlik tarzının daha fazla önem kazandığı belirlenmiştir.

Şimdi lider davranışları yaklaşımlarından önemli görülebilecek bazı araştırmaları inceleyelim.

2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1930'lu yılların sonuna doğru Kurt LEWIN' in yönetiminde Ronald LIPPIT ve Ralph K. WHITE' den oluşan bir grup araştırmacı IOWA Üniversitesinde liderlik üzerinde çalışmalar yapmışlar ve bu alanda öncülük görevini yerine getirmişlerdir. LEWIN grup dinamiklerinin babası ve bu konuda en önemli teorisyenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. İlk çalışmasını 10 yaşındaki çocuklar için eğlence kulüplerinde yapmıştır. Üç değişik liderlik tarzıyla idare edilen çocuk kulüplerinin arasındaki farklılıkları ve ilişkileri incelemiştir. Bu kulüp yöneticileri otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olarak belirlenmiştir. Şimdi yapılmış olan bu incelemedeki yöneticiler arasında ortaya çıkan farklılıkları ve ilişkileri inceleyelim (LUTHANS Fred, 1992, S - 270).

Otoriter lider; grubu yönlendirmiş onlara yapacakları işleri söylemiş ve katılımı fazla müsaade etmemiştir. Bu lider eleştiri yapacağı veya ödül vereceği zaman kendi kişisel gözlemlerini dikkate almış, grup bireylerine açık olarak tavır almak yerine onlarla ilişki kurmuş ve arkadaş olmaya çalışmıştır.

Demokratik lider; grup tarafından alınmış olan kararları desteklemiş ve onlara yön vermiştir. Eleştiri yapacağı veya ödül vereceği zaman kişisel gözlemlerden çok objektif karar vermeye çalışmış ve bunu grubun bir üyesi olarak yapmaya gayret etmiştir.

Serbest bırakıcı lider ise; grubu kararlarında ve davranışlarında tamamıyla serbest bırakmış, onları herhangi bir şekilde yönlendirmemiş ve liderliğini empoze etmemiştir.

Bu deneysel sonuçlar çerçevesinde 3 değişik liderlik şeklinde çeşitli durumlar altında meydana gelen başarı, hüsrana, karar gibi durumlar gözlemlenmiştir. Bazı sonuçlar çok kesin ve açık olarak ortaya çıkmış, ancak bazılarında ise net sonuçlar

elde edilememiştir. Ulaşılan kesin sonuçlar şu şekilde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan 20 erkek çocuktan 19' u demokratik lideri; otoriter lidere tercih etmiştir. Aynı zamanda erkekler 10 olayın 7 sinde de serbest bırakıcı lideri; otoriter lidere tercih etmişlerdir. Erkek çocukların büyük bir çoğunluğu emirlere uymakta zorlanmışlar ve serbest bırakılmayı otorite ve sertliğe tercih etmişlerdir.

Ancak bu liderlik şekillerinin etkileri, üretimde elde edilmek istenilen sonuca aynı oranda ulaşamamıştır. Araştırmada öncelikle grup içerisindeki çocukların saldırganlık davranışları üzerinde durulmuştur. Üretim verimliliğinde en önemli etkenin ise grup içerisindeki üretici davranışların artırılması olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmada grup içerisinde ki çocukların otoriter lidere iki şekilde tepki verdiği gözlemlenmiştir. Bu davranışlar saldırganlık ve hissizlik şeklinde ortaya çıkmıştır. Her iki tepkide de otoriter liderin davranışları sonucu hüsrarla bitmiştir. Aynı şekilde otoriter lider grubun bulunduğu yerden ayrıldığında veya grup serbest davranan lider ortamına getirildiğinde çocukların saldırgan davranışlara devam ettikleri görülmüştür. Serbest bırakıcı liderin bulunduğu grup içerisinde ise saldırgan davranışta bulunan çocuklar çok az sayıda kalmıştır. Demokratik liderin ise her iki grubun arasında olduğu tespit edilmiştir (LUTHANS Fred, 1992, age, S - 271).

LIPPITT ve WHITE'in araştırmalarını bütün durumlar için genelleştirmek geçerli bir yaklaşım değildir. Bu araştırmada çocuklar maske yapmışlar ve sabunla oynamışlardır. Bu da şu andaki organizasyon yapılarından ve yetişkin insanların davranışlarından çok farklı bir olaydır. Bununla birlikte bu yaklaşım o dönemlerde hiç bilinmeyen bu konuyla ilgili modern davranışsal yaklaşım ve araştırma metotlarına genel bir bakış açısı getirmiştir.

Bu araştırmalar liderlik yaklaşımları üzerinde bir başlangıç oluşturmuştur. Aynı zamanda Iowa Üniversitesi çalışmaları liderlik üzerinde yapılmış ilk araştırmalar arasında yer aldığı gibi çeşitli liderlik yaklaşımlarında farklı verimin elde edilmesi, aynı grupta bulunan deneklerin farklı davranışları vermeleri açısından da önem taşır.

Yapılan bu araştırmalarda demokratik liderlik davranışının otoriter liderlik davranışından daha iyi sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir (DALE Ernest , 1973, age, S - 420). Çizelge 2-2 de Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı liderlik tarzlarının karşılaştırmalı özellikleri görülmektedir.

2.2.2. Ohio niversitesi alışmaları

Lider zellikleri yaklaşımını yetersiz gören sosyal araştırmacılar 1950' li yıllardan itibaren lider davranışları üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırmaya başlamışlar, bir çok askeri ve sivil yönetici üzerinde çeşitli araştırmalar yaparak liderin nasıl tanımlandığı ve nasıl olması gerektiği üzerinde çalışmışlardır. Lider kimdir ? veya Liderlerin kişisel özellikleri nelerdir ? yaklaşımını bir kenara bırakarak, Lider nedir ? Liderler ne yapıyorlar ? sorularına cevap aramaya başlamışlardır. Ohio niversitesi araştırmaları esnasında; liderlik ile iyi yönetmeyi eş anlamlı olarak değerlendirmişlerdir. Liderliğin tarifinden çok liderliğin etkinliği veya etkisizliği üzerinde durmuşlardır (LUTHANS Fred, 1992, age, S - 271).

Önceleri yapılan çalışmalarda liderlik "teknoloji" ağırlıklı "insan" ağırlıklı olarak dşnlmş ve daha sonra geliştirilecek olan "görev" ağırlıklı "davranış" ağırlıklı liderlik türleri için temel teşkil etmiştir. İki farklı liderlik davranışı arasındaki genel kabul görmüş basit ayırım araştırmacılar tarafından en son olarak şu Şekilde yapılmıştır. Bir tanesi görevi ön plana çıkartan "yapıyı dikkate alma" (initiation of structure) diğer de aşlar ile olan ilişkileri ön plana çıkartan "kişiyi dikkate alma"dır (consideration).

"İnsan merkezli" ya da "görev merkezli" liderlerin özellikleri incelendiğinde; İnsan merkezli liderler personel ile daha yakın kişisel ilişki geliştirmekte, personelin beklenti ve gereksinmelerine daha büyük bir duyarlılık göstermektedirler. "Görev merkezli" liderler ise görev ya da işin teknik yanını daha çok benimsemektedirler. Öte yandan "insan merkezli" liderliğin, "görev merkezli" liderliğe oranla daha yüksek bir üretkenlik sağladığı personelin iş doyumunu ve moral açısından daha göreceli ve daha olumlu bir ortam yarattığı tespit edilmiştir (AYDIN Ayhan, 1997, age, S - 83)

OTORİTER	DEMOKRATİK	SERBEST BIRAKICI
1. Bütün politikalar lider tarafından belirlenir.	1. Bütün politikalar liderin yönlendirmesi ve yardımcı olması ile grup tartışması ve kararı ile belirlenir.	1. Liderin en az katılımı ile bireylere ve gruba kararlarında en geniş özgürlük tanınır.
2. Teknikler ve hareket tarzı her seferinde otorite tarafından bildirilir. Bu nedenle gelecekte ne olacağı daima belirsizdir.	2. Tartışma sırasında hareket perspektifi kazanılmıştır. Grup amaca götüreceği genel adımları bilir ve teknik yardım gerektiğinde lider iki veya daha fazla alternatif süreci seçime sunar.	2. Lider tarafından çeşitli materyaller temin edilir. Kendisinden sadece bu bilgiler elde edilebilir. Çalışmanın diğer kısımlarında yer almaz.
3. Lider genellikle her bir görevi belirler ve her bireye kimin yardımcı olacağını da bildirir.	3. Bireyler kiminle çalışacaklarını seçmekte özgürdürler. Çalışmanın nasıl sürdürüleceği, görev dağılımının nasıl olacağı gruba bırakılır.	3. Lider hiçbir şekilde karışmaz.
4. Bireylerin işlerini değerlendirirken üstün gelen taraf her zaman kendisidir. Aktif gruptan gösteri yapmak dışında uzak kalır.	4. Tenkitlerinde ve övgülerinde objektiftir. Olayları esas alır. Grupta içtenlikle fazla iş yapmadan yer alır.	4. Kendisine sorulmadan bireylerle ilgili yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ve düzeltme gibi durumlara girmez.

Çizelge 2-2 Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı Liderlerin Özellikleri
(OKAKIN Neslihan ve TINAZ Pınar, 1997, S - 3).

Yapıyı dikkate alan yönetim tarzında; yapılması düşünülen veya gerçekleştirilecek olan amaçla ilgili olarak işin planlanması, prosedürlerin hazırlanması, ast birimlerle haberleşmenin nasıl yapılacağına belirlenmesi, üretim standardının sağlanması, çalışma yöntemleri, kontrol mekanizmalarının nasıl

çalışacağını grup üyelerine (izleyicilere) belirtilmektedir. Kısaca izah edecek olursak lider davranışlarında iş ve işin tamamlanmasına verilen önem ifade edilmektedir.

Kişiyi dikkate alan yönetim tarzında ise liderler grup üyelerinin (izleyicilerin) beşeri ihtiyaçları ile ilgilenmekte ve onları doğrudan destekleyerek arzularını yerine getirmelerini sağlamaktadır. Lider ile grup üyeleri arasında açık bir iletişim ifade edilmektedir. Şekil 2-2 de Ohio Üniversitesi tarafından geliştirilmiş olan liderlik modeli gösterilmektedir. Liderlerin uygulamış oldukları liderlik tarzları olan kişiyi dikkate alma ve yapıyı dikkate alma dereceleri “yüksek ve düşük” olarak gösterilmiştir (HAMPTON D. R., et al, 1995, age, S - 599).

Yüksek

Kişiyi Dikkate Alma	Kişiyi Dikkate Alma Yüksek Yapıyı Dikkate Alma Düşük	Kişiyi Dikkate Alma Yüksek Yapıyı Dikkate Alma Yüksek	
	Kişiyi Dikkate Alma Düşük Yapıyı Dikkate Alma Düşük	Kişiyi Dikkate Alma Düşük Yapıyı Dikkate Alma Yüksek	
	Düşük	Yapıyı Dikkate Alma	Yüksek

Şekil 2-2 Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli

(MONDY R. Wayne and PREMEAUX R. Shank, 1995, age, S - 351).

Ohio üniversitesi tanımı, etkililiği veya etkisizliği ne olursa olsun liderliği incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla geliştirilmiş olan “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi” ni (Leadership Behavior Description Questionnaire –LBDQ) işletmeler ile ABD Donanması ve Hava Kuvvetlerinde uygulamıştır. Liderlik

kavramının incelenmesi ve değerlendirilmesinde insan ve görev boyutlarının önemini ilk olarak ortaya çıkartması bakımından önemli ve öncü bir çalışmadır. Ayrıca Ohio Üniversitesi çalışmalarının yarattığı bir anlamdaki harekete geçirici etki; liderlik kavramı ile ilgili yeni yaklaşımların geliştirilmesini sağlamıştır (SADULLAH Ömer, 1997, S - 107).

Ancak yapılan araştırmalar neticesinde yukarıda izah etmiş olduğumuz 2 değişik liderlik tarzının olduğunu tespit etmişler ve liderlerin her iki özelliği birden mükemmel olarak taşıyamadıklarını görmüşlerdir.

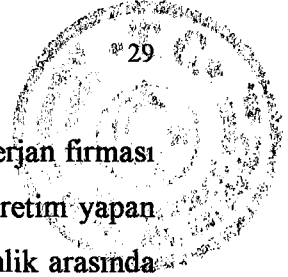
2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Lider davranışları üzerinde Michigan Üniversitesi tarafından yapılmış olan çalışmalardır. Kahn ve Katz adlı düşünürler traktör fabrikası ve demiryolu işçileri üzerinde çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Genel olarak iş tatmini ve grup verimliliğinin artırılması üzerinde incelemelerde bulunmuşlardır.

Bu araştırmada yöneticiler üretimin düşük olduğu bölümlerde çalışan personelleriyle görevlerine yönelik olarak daha fazla zaman geçirmişler ve çalışanları üretimi arttırmaları için çeşitli eğitime tabi tutmuşlardır.

Araştırmaların neticesinde üretimin yüksek olduğu bölümdeki yöneticilerin üretimi yapan personel ile çok yakın ilişki içinde oldukları, onların dertleriyle yakından ilgilendikleri, buna karşılık üretimin düşük olduğu bölümdeki yöneticilerin ise bunun tersi davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir. Üretimin artmasını çalışanların başarısından çok yönetici ile astlar arasındaki ilişkilerin yakınlığına bağlamışlardır (LUTHANS Fred, 1992, age, S - 272).

Michigan ve Ohio Üniversiteleri yapmış oldukları araştırmalarda grup ve kitle üretim teknikleri üzerinde çalışmışlardır. Yönetici - Çalışan yaklaşması sayesinde çalışanların yaptıkları işlere olan ilgileri artmış ve ödüllendirme daha fazla ön plana çıkmıştır.



Fleishman ve Peters isimli düşünürler de buna benzer verileri deterjan firması üzerinde yaptıkları araştırmalarda bulmuşlardır. Bunlara göre devamlı üretim yapan firmalarda ki (continuous-production industry) lider davranışları ile etkinlik arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiş ve “yapıyı dikkate alan” (initiating structure) ile “kişiyi dikkate alan” (consideration) yönetim etkinliği arasında bağlantı kurulamamıştır.

Bu araştırmada astların belirlenmiş olan yöntemlere göre çalışıp çalışmadıkları kontrol edilmiştir. Astlar; liderler tarafından devamlı olarak değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır. Liderler konumları dolayısıyla astlarının performanslarını arttırmak için bürokratik otoritelerini kullanmışlardır.

Araştırmacılar, yapılan üretimlerdeki farklılıklar ile bu gruplara danışmanlık yapan kişiler arasındaki farklılıkları karşılaştırmışlardır. Üretimi fazla olan grubun danışmanının yapılacak görev ile ilgili planlamada ve işçilerin ihtiyaç duyduğu konularda yardım etmede diğer danışmanlardan daha fazla zaman ayırdığı buna karşılık rutinleşmiş hale gelen görevlerin yapılmasında astlarına diğerlerinden daha fazla inisiyatif vererek onlarla daha az birlikte olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu danışmanların astlarını yetiştirmek konusunda diğerlerinden çok daha ilgili olduğu gözlemlenmiştir (MONDY R. Wayne and PREMEAUX R. Shank, 1995, age, S - 352).

Bu araştırmalarda lider nedir? sorusu değil, lider astları tarafından nasıl algılanıyor? sorusu araştırılmıştır. Bu grup, etkin liderlerin bulunduğu organizasyonların başarılı olduğu sonucuna varmış ve kişinin liderlik tarzının önemini ortaya çıkartmıştır. Daha sonra üzerinde çeşitli araştırmaların yapılacağı “durumsallık yaklaşımı “ için temel teşkil etmiştir.

2.2.4. Robert Blake ve Jane Mouton Çalışmaları

Robert BLAKE ve Jane MOUTON isimli iki araştırmacı konseptlerini “yönetim ölçeği” (The Manegerial Matrix) olarak açıklamışlardır. Bir çok davranış

tarzını geliştirdikleri bu ölçeğe göre açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılara göre örgütler için üç önemli unsur mutlaka gereklidir.

- a. **Maksat** - Her örgütün bir maksadı vardır.
- b. **İnsanlar** - Her sosyal organizasyonda insanlar mevcuttur ve bunlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir arada bulunurlar.
- c. **Hiyerarşi** - Her organizasyon çeşitli kademelerdeki yöneticiler ve grup üyelerinden oluşur.

Bu düşünürler aynı zamanda yönetici ile izleyicileri arasındaki ilişkileri ve bağlantıları araştırmışlardır. Geliştirmiş oldukları konsept de öncelikle üretimi, daha sonra insan ilişkilerini dikkate almışlardır. Üretimi gerçekleştirebilmek için hiyerarşiyi kullanmışlardır (CRANE D. P., 1974, S - 36).

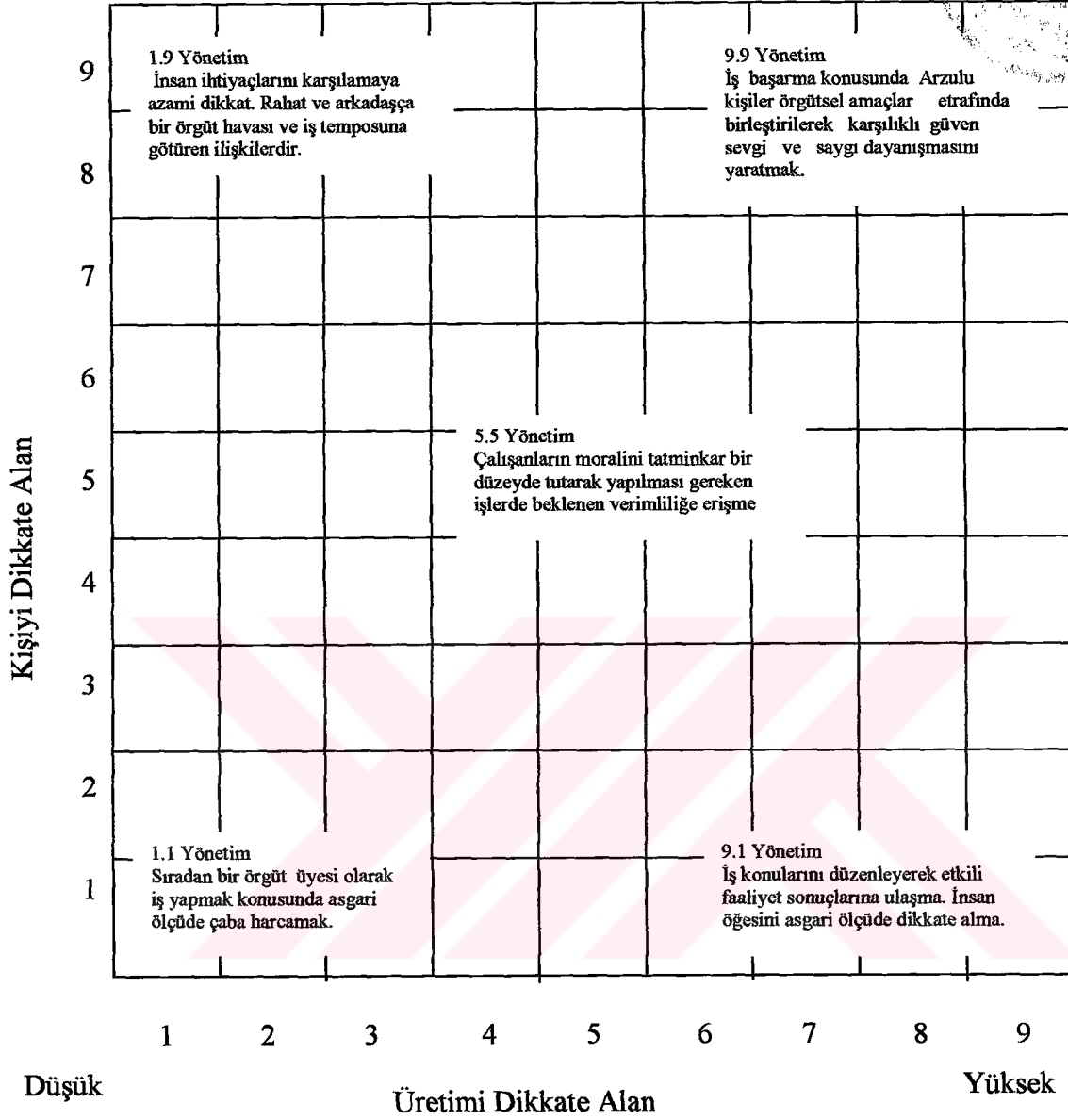
Şekil 2-3 de temel liderlik boyutları gösterilmektedir. Yönetim ölçeğinde de görüldüğü gibi üretimi dikkate alan lider yatay kolonda, kişiyi dikkate alan lider dikey kolonda incelenmiş ve 1'den 9'a kadar numaralanmıştır. Bu ölçeğe göre çeşitli yönetici tipleri aşağıda da izah edildiği gibi rahatlıkla belirlenebilmektedir (SISK Henry L. and WILLIAMS J. Clifton, 1981, age, S - 367, 369).

1 1 tarzındaki lider, ne üretime, ne de insana yöneliktir. Lider ne üretimi arttırmaya yönelik planlama ve örgütlenmeyi yapmakta, ne de astlarının ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Yalnızca yapılması gereken kadar iş yapar. Üretimdeki düşüklük ve ilişkilerdeki bozukluğa devamlı bir mazeret bulur.

1 9 tarzındaki lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta, ancak üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi yeterince gerçekleştirememektedir. Lider ilişki ve duyguların yönetim için en önemli faktör olduğunu düşünmektedir.

9 1 tarzındaki lider, üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi çok iyi yapmakta ancak astlarının arzu ve istekleri ile pek ilgilenmemektedir. Yönetim, gücünü sahip olduğu mevkiden almaktadır. Lider devamlı iş ile ilgilenir ve detaylarla uğraşır. Astlarını görevlerini yaparken devamlı kontrol altında tutar.

Yüksek



Şekil 2 - 3 Yönetim (The Managerial Matrix) Ölçeği

(CRANE D. P., 1974, age, S - 36)

9 9 tarzındaki lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi son derece iyi yapmaktadır. Ekip çalışmasını her zaman ön planda tutar. Lider başarısını yardımlaşma ve inisiyatif kullanarak sağlar. Amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirirken işbirliğine önem verir.

5 5 tarzındaki lider ise, üretime ve astlarına yönelik davranışlarında orta ölçüdedir. Liderin üretimle ilgili planlaması ve örgütlenmesi vasat, izleyicilerle ilişkileri ise tatminkar düzeydedir. Motivasyonları gruptaki diğer üyelerden daha fazladır. Kısa vadeli planlarda olumlu ve aktif rol oynar.

2.2.5. Rensis Likert' in Sistem- 4 Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı niteliğindedir. Rensis LIKERT Organizasyonlarda bulunan liderlerle ilgili çalışmalar yapmış ve bunların sonucunda 4 yaygın liderlik tarzının olduğunu gözlemlemiştir. Likert' e göre Sistem 1 Liderlik tarzı daha çok işe yöneliktir. Sistem 4 ise daha demokratik olup çalışana yönelik bir yaklaşım tarzıdır (SILVER Gerald A., 1981, age, S - 368). Şimdi bu yaklaşımları biraz daha detaylı olarak inceleyelim.

Sistem 1 : İstismarcı-Otoriter (Exploitive-Authoritative) Bu yönetim tarzında liderler daha çok istismarcı ve otoriterdir. Bütün kararlar liderler tarafından alınır ve astlara ender olarak danışılır. Liderlerin çalışanlara güveni yoktur. Liderler, örgütün amaçlarını kendileri belirler. Astların örgütün amaçlarını belirlemede katkıları yoktur. Kararlara dışarıdan katılım çok azdır. Görevi yerine getirmede tehdit ve zorlama yöntemleri uygulanır. Bu yönetim tarzında “ağır elli bir yönetim” (Heavy-Handed Management) söz konusudur ve kontroller devamlı olarak üst kademelerin sorumluluğundadır. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanmaktadır (EREN Erol, 1993, age, S - 30, 31).

Sistem 2 : Yardımlaşıcı-Otoriter (Benevolent- Authoritative) Bu yönetim tarzında liderlerin astlarına güveni vardır. Ancak hizmetçi efendi ilişkisine benzer bir güven ilişkisidir. Liderler biraz daha yardımlaşıcı bir yaklaşım sergiler ve arada sırada astlarının görüşlerini alırlar. Örgütün amaçlarının saptanması gibi önemli kararlar üst kademeler tarafından alınırken daha alt seviyelerde ise önceden belirlenen sınırlar içerisinde kararlar alınabilmektedir. Astları yönlendirmede ödül ve ceza kullanılmaktadır. Yönetici astlarını dinlemesine rağmen aldığı kararlar ve uygulayacağı politikalarda bunların etkisi çok fazla olmamaktadır. Kontrol

faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçertilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir. Ancak bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.

Sistem 3 : Danışımıcı-Demokratik (Consultative-Democratic) Bu yönetim tarzında liderlerin tam olmasa da astlara önemli ölçüde güveni vardır. Yönetici karar alma süreci içerisinde astlarının fikirlerinden yararlanır. Bununla beraber yönetim, kontrolü devamlı olarak elinde bulundurur. Kararlar büyük ölçüde üst yönetim kademelerinde verilir. Önemli kontrol faaliyetleri ise üst kademelerden alt kademelere devredilir. Biçimsel olmayan örgüt gelişebilir ancak o biçimsel örgütün amaçlarını benimser veya kısmen bazı hususlara karşı gelir. Ancak gerçek güç hala yönetimde bulunan liderlerdedir.

Sistem 4 : Katılımcı-Demokratik (Participative-Democratic) Bu yönetim tarzında, liderlerin astlara güveni tamdır. Gerçek demokratik ve katılımcı yönetimin örneğini teşkil eder. Hiyerarşi, yalnızca yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya değil yanlara doğru da işler. Serbest bir iletişim ağı kurulmuştur. Astlar karar alma sürecine katılırlar ve onların istekleri ve önerileri yöneticiler tarafından dikkate alınır. Yüksek derecede karar sürecine katılım ve arkadaşlık havası ast üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Kararların Sistem 1 deki gibi üst kademelerce alınıp alt kademelere iletilmesi şeklinde değil her seviyede katılımlarla gerçekleştirilmesi istenilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt bir birinin aynıdır. Bu yüzden örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler iş birliği yapmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekir ise Sistem 1 "işe yönelik" çok resmi ve otoriter bir yönetim tarzını, Sistem 4 ise "çalışana yönelik" kişiler arası karşılıklı güven ve takım çalışmasına önem veren yönetim tarzını simgelemektedir. Sistem 2 ve Sistem 3 ise, Teori X ve Teori Y' ye benzeyen bu iki aşırı ucun arasındaki basamakları oluşturmaktadır. (BABACAN M. Çağatay, 1993, S - 32). Çizelge 2-3 de Likert' in Sistem - 4 Modeli karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

Lider Davranışı	SİSTEM 1 İstismarcı Otoriter	SİSTEM 2 Yardımlaşıcı Otoriter	SİSTEM 3 Danışımçı Demokratik	SİSTEM 4 Katılımcı Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi efendi anlayışına benzer güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir. Karar kontrolü elindedir.	Tüm konularda astlara güvenilir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hissederler.
Üstün Astlarla İlişkileri	İş konularında astların fikirleri nadiren alınır. Korku ve güvensizlik hakimdir.	Ara sıra astının fikirlerini sorar. Hem ceza hem de ödül, güdüleme aracı olarak kullanılır.	Genel olarak astın fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Her zaman astların fikirlerini alır İlişkileri yaygın ve arkadaşçadır.

Çizelge 2 - 3 Likert' in Sistem 4 Modeli
(KARAMÜRSEL Yılmaz, 1997, S - 91)

2.3 Durumsallık (Contingency) Yaklaşımı

Bundan önce izah etmeye çalıştığımız liderlik yaklaşımları, liderin özelliklerine ve davranışlarına ağırlık vermesine karşılık liderlik davranış kalıpları ve grup performansı arasındaki ilişkileri belirleme konusunda çok az başarı

sağlayabilmiştir. Başarı veya başarısızlığı etkileyen durumsal faktörlerin göz önüne alınmamış olması da yapılmış olan araştırmaların en fazla eleştirilen yanlarından bir tanesi olmuştur (CEYLAN Adnan, 1998, S - 314).

Özellik ve Davranışsal yaklaşımlar liderliğin anlaşılmasında yeterli derecede tatmin edici bulunmadığı için 1960'lardan sonra ortaya atılan durumsallık yaklaşımı ile liderleri izleyen astlar ve liderlerin görev yaptığı durumlara ağırlık verilmiştir. Şimdi bu yaklaşımla ilgili olarak yapılmış olan çalışmalardan önemli gördüklerimizden bazılarını inceleyelim.

2.3.1. Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt' in Lider Davranış Süreci (Continuum of Leadership Behavior)

Robert TANNENBAUM ve Warren H. SCHMIDT isimli düşünürler buldukları dönemde meydana gelen ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmede karşılaştıkları problemler üzerinde araştırma yapmışlardır. Çağdaş yönetimde, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkilerde demokratik davranışlar sergilenirken aynı zamanda organizasyon içerisinde gerekli olan otorite ve kontrolün nasıl sağlanabileceği üzerinde çalışmışlardır (RICHARDS Max D., 1982, S - 397).

Önceki dönemlerde yapılan araştırmalarda karşılaşılan bu problemler üzerinde fazla durulmamakta ve yönetimdeki başarı genellikle yöneticinin zekasına, düşünme yeteneğine, inisiyatif kullanabilmesine, hızlı karar verme ve astlarını teşvik etme yeteneklerine göre değerlendirilmekteydi. Bunun neticesinde de araştırmacılar insanları "liderler ve izleyiciler" olarak iki farklı kategoride incelemeye başladılar.

Bu yaklaşımda her ne kadar sosyal bilimler, "grup dinamikleri" konsepti üzerinde durmuş olsa da, bütün yoğunluğunu grup üyelerinden daha çok liderlere vermiştir. Araştırmacılar daha çok çalışanların yönetime dahil olmaları ve karar almada yönetime katılmaları üzerinde durmuşlardır. Bunun neticesinde yönetimin yüksek kademelerinde liderlik etkileri ortaya çıkmaya başlamış ve dikkatler insan ilişkileri ile motivasyon üzerinde yoğunlaşmıştır.

Davranış süreci yaklaşımına göre, yöneticiler; astlarının davranışları ve beklentileri ile doğru orantılı olarak liderlik tarzlarını seçebilirler. Ancak, gerçek yaşantıda yöneticilik, üst yönetimin beklentilerinin, ast yöneticilere yansıtılmasıdır. Yönetimde etkinlik sağlayabilmek için yöneticilerin, üstlerinin ve astlarının beklentilerini gerçekleştirebilecek esnek bir yapıya sahip olmaları gerekir (HOLT David H., 1987, S - 442).

Yapılan araştırmalarda; grup gelişiminde liderlik üzerinde durulmaya başlanmış ve iş yapan personelin yönetime katılmaları ve karar almaları sağlanmıştır. Liderlerin yönetimdeki güçleri azaltılmış ve grup üyelerine daha fazla sorumluluk verilerek, kendi amaçlarını geliştirmeleri sağlanmıştır. Bu araştırmaların neticesinde lider davranışları ikiye ayrılmıştır. Bunlar :

- a. Demokratik
- b. Otoriter lider davranışlarıdır

Liderler, güçlü ve otoriter liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında bazı zamanlar kararsız kalabilir ve kendi içlerinde çatışma yaşayabilirler. Bazı durumlarda liderlerin bilgisi, onu bir yönde karar almaya zorlayabilir; karar alırken grubun fikrini sorabilir, bugüne kadar edinmiş olduğu tecrübeler onu başka bir yönde davranmaya zorlayabilir (Ben problemleri gruptan daha iyi biliyorum bu yüzden kararları tek başıma alabilir ve sorunları çözebilirim), veya lider grup kararlarının ne zaman gerekli olduğuna, kendi başına karar verme sorumluluğundan ne zaman kaçınması gerektiğine karar veremeye bilir. İşte bu durumda liderlerin astlarını yönetebilmeleri için bu belirsiz durumdan en kısa zamanda kurtulmaları gereklidir.

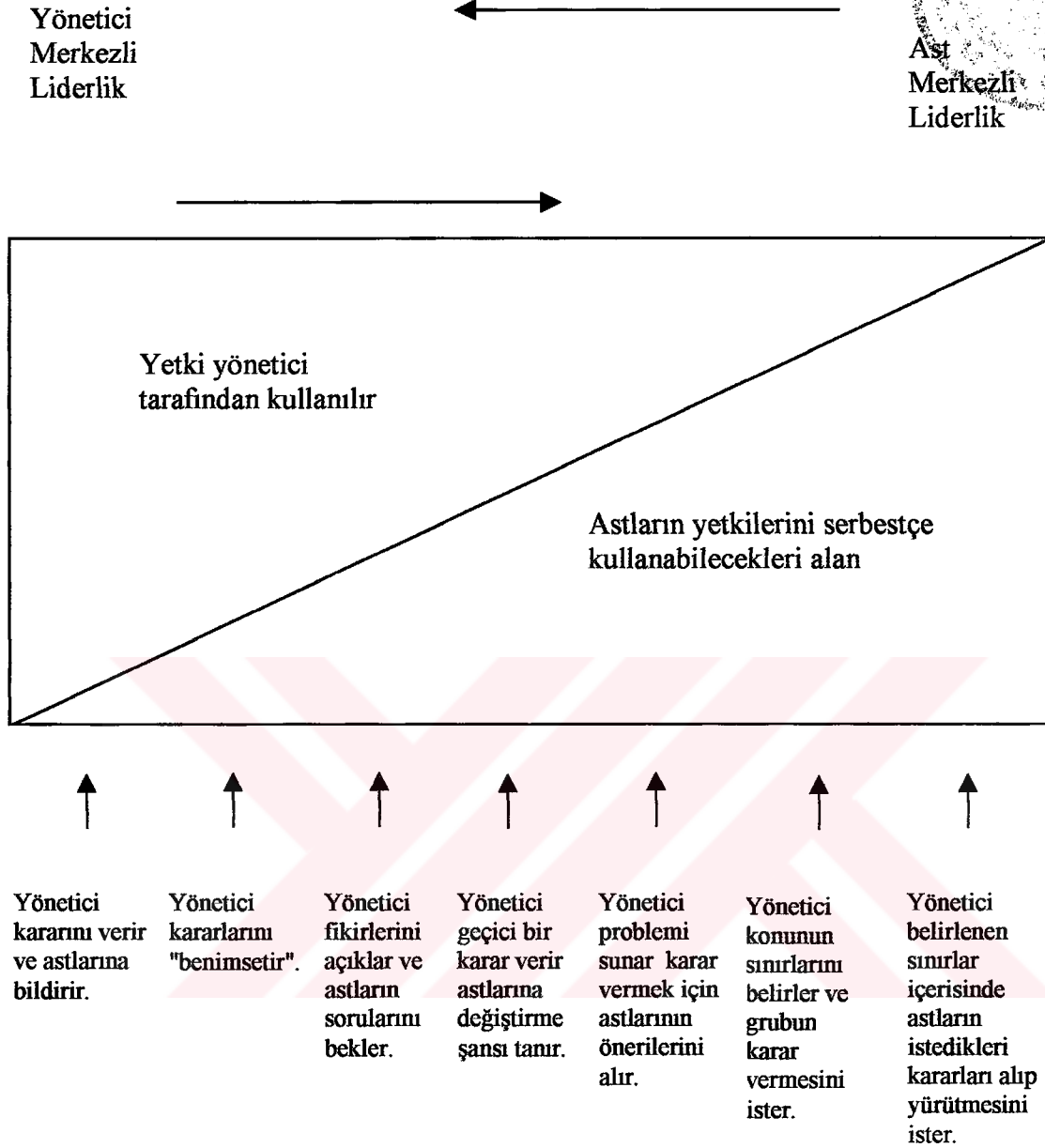
Bu yaklaşımda yöneticiler lider davranış sürecinde gösterilen çerçeve doğrultusunda amaçlarını iki yönlü olarak gerçekleştirebilirler. Bunlar yönetim merkezli ve ast merkezli bir davranış tarzıdır. Yöneticiler liderlik davranışlarından bir tanesini benimseyebilir ve bunu astları ile olan ilişkilerinde uygulayabilirler (SILVER Gerald A., 1981, age, S - 370).

Bütün hareket tarzları astların karar vermelerindeki serbestliklerini gösterir. Şekil 2-4'te görüldüğü gibi sol taraftaki bölgede yöneticiler büyük bir oranda denetim ve kontrolü elinde bulundurmaktadır. Sağa doğru gidildikçe yöneticilerin denetim ve kontrol faaliyetleri azalmaktadır. Ancak, yöneticilerin ve astların sınırları belirlenmemiştir. Otorite ve serbestlik mevcut değildir. Şimdi lider davranış sürecindeki bu yaklaşımları kısaca inceleyelim.

a. Yönetici kararlarını verir ve astlarına bildirir. Bu durumda yönetici problemi belirler, alternatif çözümleri hesaba katar, bu alternatiflerden bir tanesini çözüm olarak seçer ve kararını uygulamaları için astlarına bildirir. Yönetici vermiş olduğu kararlarında astlarının hislerini ve düşüncelerini dikkate alabilir veya almayabilir. Ancak her iki durumda da astlarının direk olarak karar alma sürecine katılmalarına müsaade etmez. Zorlama uygulanabilir veya uygulanmayabilir ya da dolaylı olarak kullanılır.

b. Yönetici kararlarını astlarına benimsetir. Burada yönetici daha önce de belirtilmiş olduğu şekilde karar vermeye çalışırken ve problemi belirlerken sorumluluk alır. Bununla beraber astlarına basitçe izah etmek yerine astlarının vermiş olduğu kararları kabul etmeleri için ilave olarak ikna edici bir yaklaşım kullanır. Bunun sonucunda karar verilirken karşılaşılabilecek dirençlere karşı her türlü olasılıkları göz önünde bulundurur. Örneğin çalışanlar verilmiş olan karardan ne kazanacaklar gibi net kavramlar kullanılarak direnç azaltılmaya çalışılır.

c. Yönetici fikirlerini açıklar ve astlarının sorularını bekler. Burada yönetici kararını vermiştir. Astlarının kendi düşünceleri ve istekleri ile ilgili geniş bir açıklama getirmelerini, almış olduğu bu kararları desteklemelerini ve kabul etmelerini ister. Fikirlerini açıkladıktan sonra astlarının sorularını bekler. Tamamlamak istediği işini astları ile oluşturmuş olduğu bu iş birliği sayesinde daha iyi anlar. Bu alış veriş yöneticinin yetkisi dahilinde olur. Astlar ise karar verme sürecine iştirak ettikleri için mutluluk duyarlar.



Şekil 2 - 4 Lider Davranış Süreci

(SILVER Gerald A., 1981, age, S - 371)

d. Yönetici geçici bir karar verir ancak astlarına değiştirme şansı tanır. Bu çeşit davranışlarda yönetici astlarına karar alma sürecinde etkili olmaları için izin verir. Astlar, yöneticiler ile birlikte problemleri teşhis etme ve belirlemede inisiyatif sahibidir. Yöneticiler karargahı ile birlikte yapacağı toplantıya katılmadan önce problemi düşünmüş ve kararını oluşturmuştur. Ancak bu geçici bir karardır. Sonuca

varmadan önce toplantıya katılanların reaksiyonlarını izler ve kendi kararlarını belirler. Bunların neticesinde kendi kararlarını açıklar.

e. Yönetici problemi sunar karar vermeleri için astlarının önerilerini alır. Bu noktaya kadar yönetici astlarından önce kendi çözümlerini tek başına alırken bu noktadan itibaren durum biraz farklılık gösterir. Astlar çözümlerle ilgili olarak yapılmamasını istedikleri ilk değişiklikleri belirlerler. Yöneticiler, sorunları belirlemede başlangıç oluştururlar. Bunun neticesinde astlar problemler ile ilgili olarak muhtemel çözüm yollarını belirler. Sorunlarla ilgili olarak "elini taşın altına sokan" yani işi bizzat yapan kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanırlar. Yöneticiler ve astları tarafından geliştirilmiş olan bu alternatiflerden bir tanesi yöneticiler tarafından çözüm yöntemi olarak seçilir.

f. Yöneticiler konunun sınırlarını belirler ve grubun karar vermesini isterler. Bu noktadan itibaren yönetici doğru karar verebilmek için gruba katılır (muhtemelen kendisini grup üyesi olarak kabul eder). Karar vermeden önce problemi çözmek için konunun sınırlarını belirler. Yönetici, üzerinde çalışmak istediği konular ile ilgili olarak daha önce o konu ile uğraşmış kişileri bir araya toplar, fikirlerini alır ve sonuca ulaşarak kararlarını verir.

g. Yöneticiler belirlenen sınırlar içerisinde astlarının istedikleri kararları alıp yürütmesini isterler. Bu yönetim şekline organizasyonlarda çok sık olarak karşılaşılır. Grupların istedikleri kararları almalarında en fazla serbestliğin olduğu durumdur. Grup yöneticileri ve teknik personel problemi teşhis eder ve belirlerler. Problemin çözümü için alternatifler geliştirilir ve bunların arasından bir tanesine çözüm olarak karar verilir. Buradaki kısıtlama gruplardaki yöneticiler tarafından organizasyondaki gruplara getirilen direk zorunluluklardır. Eğer yönetici grubun içerisine katılmamış ise karar sürecinde diğer üyelere daha fazla yetkiye sahip değildir. Yöneticiler kendisini grup üyesi olarak kabul eder ve karar verme sürecinde gruba katılır ise grubun almış olduğu kararlar ne şekilde olursa olsun uygularlar (RICHARDS Max D., 1982, age, S - 397, 401).

2.3.2. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

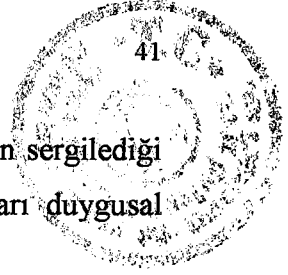
Paul HERSEY ve Kenneth BLANCHARD' ın durumsal liderlik yaklaşımı durumun gerektirdiği ihtiyaçlar ve astların olgunluk düzeyleri gibi liderliği etkileyen durumlardan esinlenerek oluşturulmuştur. Durumsal liderlik yaklaşımlarında “göreve yönelik” (Task Behavior) ve “ilişkiye yönelik” (Relationship Behavior) gibi iki boyutlu liderlik yaklaşımı kullanılmıştır.

Bu iki boyutlu yaklaşımın daha önce Ohio Üniversitesi tarafından araştırılıp geliştirilmiş olan klasik yaklaşımlardan 2.2.4. bölümde işlemiş olduğumuz Robert BLAKE ve Jane MOUTON'un “yönetim ölçeği “ (The Managerial Grid) ile birçok benzerliği vardır. Hayat eğrisi olarak da adlandırılan bu yaklaşım, Ohio Üniversitesi'nin geliştirmiş olduğu iki farklı liderlik davranışı ile aynı şekilde kullanılmıştır. Fakat, burada yapıyı dikkate alma yerine “görev”, kişiyi dikkate alma yerine “ilişki” kavramları tercih edilmiştir (CERTO Samuel C. and APPELBAUM Steven H., 1983, S - 332).

Her duruma uygun bir liderlik tarzı olmadığına inanan Hersey ve Blanchard “olgunluk” kavramının astlar üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. Hersey ve Blanchard'a göre etkili liderlik için durumların gerektirdiği ihtiyaçlar, astların olgunluk düzeyleri ile birlikte değerlendirilmelidir. Göreve veya ilişkiye yönelik liderlik tarzının seçimi için astların olgunluk düzeylerinin yapılan iş üzerine etkilerini araştırmışlardır (SCHERMERHORN John R., et al, 1988, S - 493).

Bu yaklaşımla ilgili gerekli açıklamaları yapmadan önce “olgunluk” ve “hazır olma” terimlerini eş anlamlı olarak kullandığımızı belirtmemizde fayda vardır. Biz çalışmamızda muhtemel olabilecek karışıklıkları engellemek için “olgunluk” kavramını kullanacağız.

a. Göreve yönelik (Task Behavior) olarak liderlerin sergilediği davranış şeklinde işin yapılma şekli izah edilir ve astların izleyeceği yol üstler tarafından belirlenir.



b. İlişkilere yönelik (Relationship Behavior) olarak liderlerin sergilediği davranış şeklinde üstler, astlarını dikkate alır (consideration) ve onları duygusal olarak destekler.

c. Görev ve astların olgunluk düzeyleri arasındaki ilişkinin seviyesi liderlerin başarmak istediği işlere bağlı olarak belirli bir hedef, görev veya fonksiyon olarak ortaya çıkar.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik teorisinde ki ana yaklaşım; görev ile astların olgunluk düzeyleri arasındaki ilişkidir. Burada "olgunluk" olarak izah edilmeye çalışılan konu astların sorumluluk alma kabiliyetleri ve arzusudur. Astların olgunluk özelliklerini ise şu şekilde belirlemişlerdir: (ROBBINS Stephen P., 1989, age, S - 315)

0 1 Astlar; sorumluluk alma istek ve kabiliyetine sahip değildirler.

0 2 Astlar; sorumluluk alma kabiliyetine sahip değil, fakat iş yapma istek ve arzusundadırlar. Motivasyonları mevcut, fakat iş yapmak için yeterli yeteneğe sahip değildirler.

0 3 Astlar; görev yapabilecek yeteneğe sahip, fakat, sorumluluk almak istememektedirler.

0 4 Astlar; görev yapabilecek yeteneğe sahip ve sorumluluk almaya isteklidirler.

Liderler, astlarının olgunluk düzeylerini dikkate alırlarken yalnızca işteki verimlilik düzeylerini dikkate almak zorundadırlar. Eğer astların, başarılı olma arzuları var, bazı tecrübe ve yeteneğe sahipler, aynı zamanda da sorumluluğu üzerlerine alma özellikleri de mevcut ise, bu durumda bazı görevleri gerçekleştirebilmek için yeterli olgunluğa sahip olarak değerlendirilmektedir.

Örneğin bir işletmede çalışan bir muhasebeci dönem sonu vergi raporlarını hazırlayabilecek bilgi düzeyine sahip olabilir, ancak bununla birlikte işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler ile ilgili olarak yazılı kayıtları hazırlayabilecek yeterli bilgi düzeyine sahip olmayabilir. Bunun neticesinde bu muhasebeci dönem

sonu vergi raporlarını hazırlarken yönetici tarafından görev ile ilgili olarak yönlendirilebilir. Buna karşılık işletmenin yazılı kayıtları ile ilgili olarak hazırlık safhasında yöneticilerin çok yakın danışmanlığına ve yardımlarına ihtiyaç duyar. Çünkü muhasebeci yazılı kayıt hazırlamada yeterli düzeyde teknik bilgi ve yeteneğe sahip olmayabilir. Ancak bu eksiklik gerekli olan eğitimin verilmesi, yönlendirme ve yöneticiler tarafından yapılacak olan teşvikler ile giderilebilir. Bu durumda muhasebecinin kendi konusunun dışındaki bir alanda da sorumluluk alması sağlanabilir.

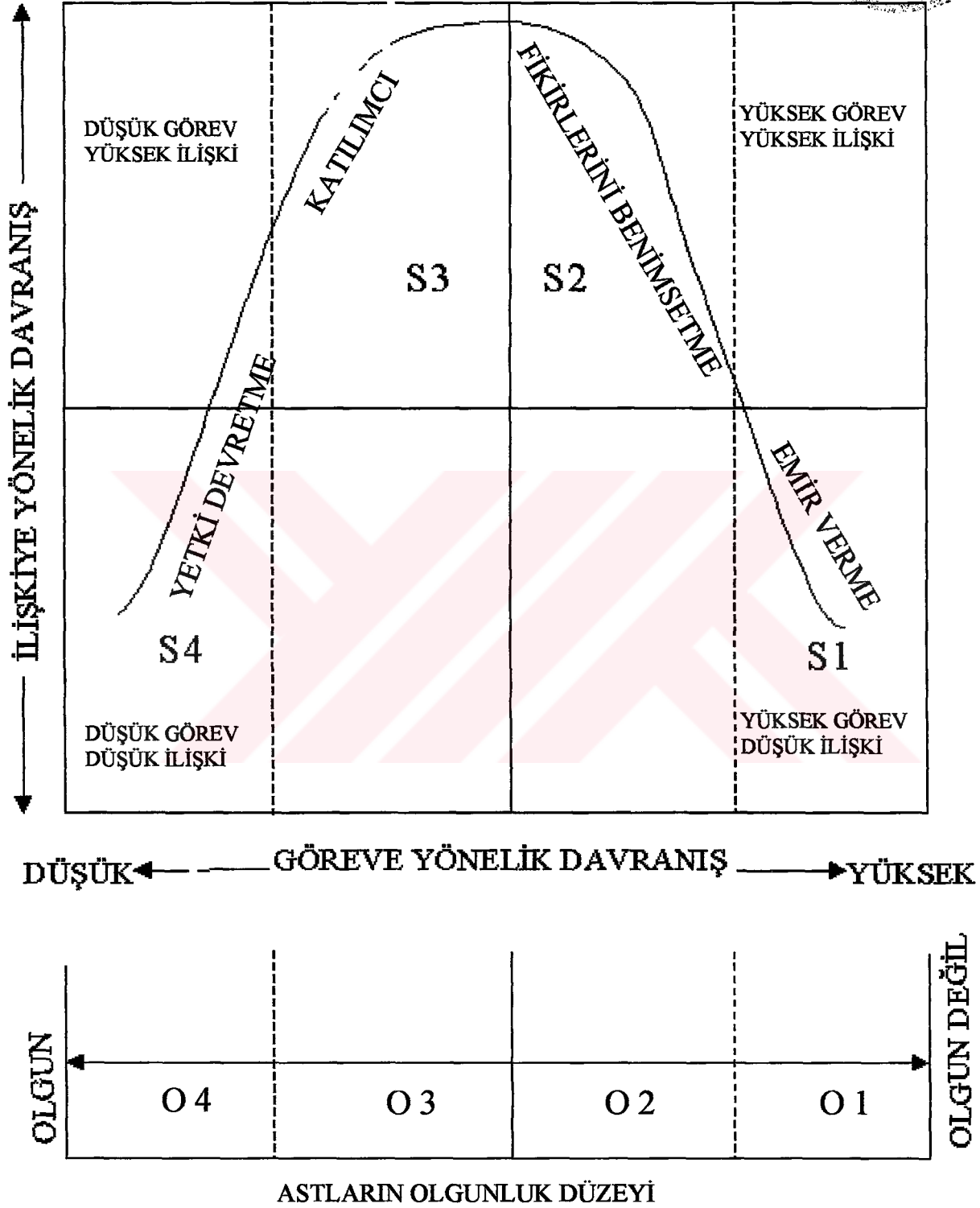
Şekil 2-5' de Hersey ve Blachard' in durumsal liderlik yaklaşımında astların olgunluk düzeylerine (0 1' den 0 4' e kadar) bağlı olarak yöneticiler tarafından uygulanmaya çalışılan liderlik çeşitleri gösterilmektedir (HELLRIEGEL Don, et al, 1995, S - 357).

Burada 4 değişik liderlik tarzı farklı düzeylerdeki olgunluk düzeylerini göstermektedir. Görev ile bağlantılı olarak astların olgunluk düzeyleri yükseldiği gibi yöneticilerin göreve yönelik davranış tarzları azalabilir ve ilişkilere yönelik davranış tarzları artabilir. Bu liderlik tarzını aşağıdaki gibi 4 farklı şekilde sınıflandırabiliriz (MONDY R. Wayne and PREMEAUX R. Shane, 1995, age, S - 355).

S1 – Emir Verme	Yüksek görev – Düşük ilişki tarzı yönetim
S2 – Fikirlerini Benimsetme	Yüksek görev – Yüksek ilişki tarzı yönetim
S3 – Katılımcı	Yüksek ilişki – Düşük görev tarzı yönetim
S4 – Yetki Devretme	Düşük ilişki – Düşük görev tarzı yönetim

Şimdi bu liderlik tarzlarının görev ve ilişki seviyelerini belirledikten sonra, ne anlama geldiğini kısaca açıklamaya çalışalım.

LİDER DAVRANIŞLARI



Şekil 2-5 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımları

(HELLRIEGEL Don, et al, 1985, age, S - 358)

S1 – Emir Verme (Telling) yönetim tarzında; yüksek görev anlayışı buna karşılık astlar ile düşük ilişkilerin olduğu bir yönetim tarzı mevcuttur. Burada liderler tek taraflı iletişimi benimsemişlerdir. Gerçekleştirilmek istenilen hedef ve astların rolü üstler tarafından belirlenir. Yöneticiler; astlarına Neyi, Nerede, Ne zaman ve Nasıl yapacaklarını söyler. Bu yönetim tarzı yöneticiler ile astlar arasında görev ve olgunluk düzeyleri ilişkisinin yeterli olarak kurulamadığı zamanlarda kullanılır. Yöneticinin tecrübeli olmasına karşılık astlarının yeni veya tecrübelerinin olmadığı durumlarda kullanılan yöntemdir.

S2 – Fikirlerini Benimsetme (Selling) yönetim tarzında; artık astlar yapmak zorunda oldukları işi öğrenmeye başlamışlardır. Astların yeteri kadar deneyimlerinin olmaması ve daha fazla sorumluluk alabilecek durumda bulunmalarına rağmen, bu yönetim tarzında yüksek düzeyde göreve yönelik davranış şekli devam etmektedir. Burada yöneticiler yüksek düzeyde manevi olarak astlarını desteklemek zorundadır. Yüksek düzeyde ilişkiye dayalı yönetim tarzı kullanılmaktadır. Astlar yapacakları işlerde cesaretlendirilmekte, üstler onlara inandıklarını göstermekte ve itimatlarını kazanacak davranışlarda bulunmaktadır.

S3 – Katılımcı (Participating) yönetim tarzında; astların göreve yönelik olgunluk düzeyleri gelişmiştir. Astlar görevle ilgili olarak çok daha fazla tecrübe ve bilgiye sahiptirler. Motivasyonları ve başarılı olma arzuları fazladır. Daha çok sorumluluk almak istemektedirler. Bu durumda liderler göreve yönelik davranış tarzlarını azaltmakta, bununla birlikte yüksek düzeyde duygusal iletişimlerini arttırmakta ve dikkatlerini bu noktada toplamaktadırlar. İlişkilere dayalı yönetim tarzını devam ettirmek suretiyle liderler astlarının sorumluluk performanslarını arttırmakta ve onları yapacakları görevlerde teşvik etmektedir.

S4 – Yetki Devretme (Delegation) yönetim tarzında; astların olgunluk düzeyleri yüksek olmasına rağmen düşük tarzda ilişki ve göreve yönelik davranış şekli benimsenmektedir. Bu seviyede astların görev ile bağlantılı olarak olgunluk seviyeleri en üst düzeydedir. İş ile ilgili olarak teknik bilgi ve yetenekleri çok fazladır. Başarılı olmak için motivasyonları zirveye ulaşmıştır. Kendi kendilerine

eğitim yapma ve denetleme kapasitelerine sahiptirler. Bu noktadan itibaren astların liderlerinden göreve yönelik olarak beklentileri kalmamıştır.

Yukarıda izah etmiş olduğumuz konular Hersey ve Blackhard' ın yönetimde gerekli olan liderlik tarzını tek başına açıklamak için yeterli değildir. Liderlerin astların olgunluk düzeylerini tespit edebilme yeteneği de çok önemlidir. Her zaman durumlara göre belirli bir ihtiyacı tespit edebilmek çok zordur.

Liderler her zaman astların istek ve ihtiyaçları ile beklentilerini belirleyebilme yeteneğine sahip bulunmak ve astlarının bu davranışlarının zaman içerisinde değişebileceğini de göz önüne almak zorundadırlar. Liderler astlarının olgunluk düzeylerini çok iyi takip ederek kendi yönetim tarzlarını da astlarına göre ayarlayabilmelidir. Yapılan bu değişikliğin hangi nedenlerden dolayı olduğu hiç önemli değildir. Yapılmakta olan işin şeklinin değişmesi veya astların işlerini değiştirmiş olmalarından; kişisel veya ailevi sorunlardan kaynaklanabileceği gibi, yapılmakta olan işin yeni teknoloji kullanılmaya başlanmasıyla önceki sisteme göre daha karmaşık hale gelmesinden de kaynaklanabilir. Örneğin bir yönetici satış bölümünde çalışan bir personeli için S 4 Yetki devretme yönetim tarzını uyguluyor olabilir. Satış sorumlusu olan personel ise bugüne kadar bu çalışmalarında diğer çalışanlara göre üstün performans sergilemiş ve satış temsilcilerinin en iyisi durumunda olabilir. Ancak aile yaşantısında bazı sıkıntılar yaşayabilir, eşi veya çocukları ile ilgili olarak problemleri bulunabilir. Bu yüzden de işi ile ilgili olarak performans düşüklüğü yaşayabilir. Eskisi gibi verimli olmayabilir, hatta diğer arkadaşları kendisinden daha iyi duruma gelmiş olabilirler. Bu durumda yöneticiler hem göreve, hem de ilişkiye yönelik liderlik tarzını uygulayarak her iki durumdaki ilişkilerinin düzeyini arttırmalıdır. Liderler böylece astlarını yönlendirmiş, desteklemiş ve onların itimadını kazanmış olacaktır. Bu sayede astlar problemlerini çözebilecek ve performanslarını tekrar arttırabilecektir.

Hersey ve Blanchard' ın teorilerine göre uygulanabilir ve anlaşılabilir bir durumsal liderlik söz konusudur. Kısaca her duruma uygun olan bir liderlik tarzı söz konusu değildir. Liderler, yönetimleri esnasında astlarına ve durumlara göre yönetim tarzlarını değiştirebilecek elastikiyet ve uyum imkanına sahip olmalıdırlar. Olaylar

ve durumlar, liderlerin belirli liderlik yaklaşımını farklı zamanlarda değiştirmeleri için zorlayabilir. Astları gibi kendisini geliştirip değiştirebilen veya zamana ayak uydurabilenler ise etkili liderlerdir.

2.3.3. Yol – Amaç (Path – Goal) Yaklaşımı

Robert HAUSE ve Martin G. EVANS tarafından geliştirildiği kabul edilen yol - amaç (path-goal) modelinin temel yaklaşımı astların beklentileri (umut teorisi) üzerine kurulmuştur. Yol–Amaç modelinde liderler organizasyonun yapısındaki konumlarından yararlanarak, astlarını destekleyerek veya ödül yetkilerini kullanarak beklentilerini gerçekleştirirler ve arzuladıkları hedeflere ulaşabilirler. Liderler organizasyonun amacı (goal) ve bu amacı gerçekleştirebilmek için izlenecek yolu belirlemede önemli rol oynarlar.

Bu yaklaşıma göre etkili liderler astlarının ihtiyaçlarını belirler ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için destek olurlar (amaç - goal), onlara arzulanan amaçlara ulaşmaları esnasında izlemeleri gereken yolu bulmalarında yardım ederler (yol–path). Amaçlara ulaşmak için izlenecek olan yol boyunca etkili liderler, astlarının hedefleri belirlemesine yardımcı olurlar. Bu esnada meydana gelebilecek olan engelleri ortadan kaldırır ve mümkün olduğu kadar çözümsüzlükten kaçınırlar. Liderler astlarını eğitirler ve onlara gerekli olan desteği sağlarlar (DAVIS Keith and WESTROM John W., 1989, S - 207)

Göreve ve ilişkilere yönelik liderlik tarzları astların davranışları için gerekli olan motivasyonlarını arttıracaktır. Bunun neticesinde astların artan gayretleri performanslarında etkili olacaktır. Bu performans artışı ise astları, ödüllendirilme beklentisi içine sokacaktır. Diğer bir deyişle liderlerin davranış tarzları astların inançlarını kuvvetlendirecektir. Eğer astlar her zamankinden daha fazla gayret gösterirler ise yapılması istenen hedeflere çok daha erken ve etkili bir şekilde ulaşılacaktır. Bunun sonucunda da astlar görevlerini en iyi şekilde yapmanın karşılığı olarak bazı ilave ödül beklentisi içerisine gireceklerdir.

Temel yaklaşımı çok karmaşık olmamakla birlikte zaman içerisinde bu modele çeşitli ilaveler yapılmıştır. İlk uygulaması EVANS tarafından Yol-Amaç (path-goal) teorisi olarak geliştirilmiş fakat sonraki uygulamalarında HOUSE ve DESSLER tarafından modelin odak noktası biraz daha geliştirilmiştir. Bu temel yaklaşımda ;

- a. Lider davranışları (Leader Behaviors)
- b. Astlar (Followers)
- c. Durum (Situation) üzerinde durmuşlardır (HUGHES L. Richard, et al, 1996, S - 509)

Biz buna kısaca ilk harflerini kullanarak LAD diyebiliriz. Şimdi Yol-Amaç yaklaşımına göre LAD'nin ne anlama geldiğini izah etmeye çalışalım;

2.3.3.1. Lider Davranışları (Leader Behaviors) Yol-Amaç yaklaşımında dört çeşit lider davranışı görülmektedir Bu değişik liderlik davranışları farklı durumlarda etkin olabilmektedir. Yol-Amaç yaklaşımında liderlerin davranış tarzları değişik durumlar ile astların beklentilerine ve motivasyonlarına göre değişir. Bu değişik lider davranışları astları tarafından liderin daha kolay benimsenilmesini ve kabul edilmesini sağlamaktadır. Bunun neticesinde başarı oranı artmakta, astların üstün gayretleri ile performansları gelişmekte, astların ödüllendirilme beklentisi yükselmektedir. Bu durum ise yönetime değerli bir ödül olarak geri dönmektedir (ALBANESE Robert, 1988, S - 467). Şimdi Yol-Amaç yaklaşımındaki 4 farklı lider davranışını izah etmeye çalışalım.

a. **Yol Gösterici (Directive) Liderlik:** Bu liderlik yaklaşımı "göreve yönelik liderlik" tarzına çok benzemektedir. Bu davranışı sergileyen liderler, astlarından neler beklediklerini, onlara verdikleri görevleri nasıl yapacaklarını, işlerini ne zaman bitirmeleri gerektiğini, çalışma esnasında diğer çalışanlar ile olan ilişkilerini belirtirler. Bu davranış tarzı; programın hazırlanması, beklentilerin ve normların oluşturulması, astların izleyeceği yolların ve kuralların belirlenmesini gerektirir.



b. Destekleyici (Supportive) Liderlik: Bu liderlik yaklaşımı ilişkilere dayalı “durumsal liderlik” tarzına çok benzemektedir. Bu davranışı sergileyen liderler astlarına kibar ve arkadaşça yaklaşırlar. Astları ile ilişkilerinde samimi ortam yaratır, onların bireysel ihtiyaçları ile ilgilenir yapılacak işin daha hoş ve eğlenceli olması için gayret gösterirler. Astlarının kendilerine kolayca ulaşabilmelerine imkan sağlarlar. Bütün astlarına eşit olarak davranırlar.

c. Katılımcı (Participative) Liderlik : Bu liderlik yaklaşımı Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan “grup davranışına” çok benzemektedir. Astlarının fikirlerini alan bir liderlik tarzıdır. Liderler çözülmesi gereken problemleri astları ile paylaşırlar, onların fikirlerini ve tavsiyelerini dikkate alırlar. Liderler karar verme sürecinde mutlaka astlarına danışırlar.

d. Başarıya Yönelik (Achievement-Oriented) Liderlik : Bu liderlik yaklaşımında liderler astların isteklerini karşılama ve astları ile ilişkileri destekleyici tarzların ikisini birden uygulamaya çalışırlar. Astlarının davranışlarında ve grup amaçlarını oluşturmada mükemmelliği arayan liderler devamlı olarak performansı arttırmanın yollarını araştırırlar. Astlarının performanslarının devamlı olarak en üst seviyede olmasını isterler. Liderler astlarına güvendiklerini göstererek onları destekler ve bu da onların gayretlerinin artmasını, arzulanan sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Liderler astlarının ileride büyük sorumluluklar alacaklarını düşünerek onları bir üst düzey görevlere hazırlamaya çalışırlar (HUGHES L. Richard, et al, 1996, age, S - 510).

2.3.3.2. Astlar (The Followers) Yol-Amaç yaklaşımına göre 2 farklı ast (izleyici) düzeyi bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Astların başarılı olma düzeyleri,
- b. Astların arzulanan hedefin başarılması için gerekli olan kişisel becerilerini değerlendirebilme yetenekleridir.

Yol–Amaç yaklaşımına göre astların başarılı olmasından kastedilen, arzulanan hedefe ulaşılırken doğrudan kullanılmasına ihtiyaç duyulan malzemeler veya başarının kaynağına gidebilmektir. Astlar liderlerin davranışlarını

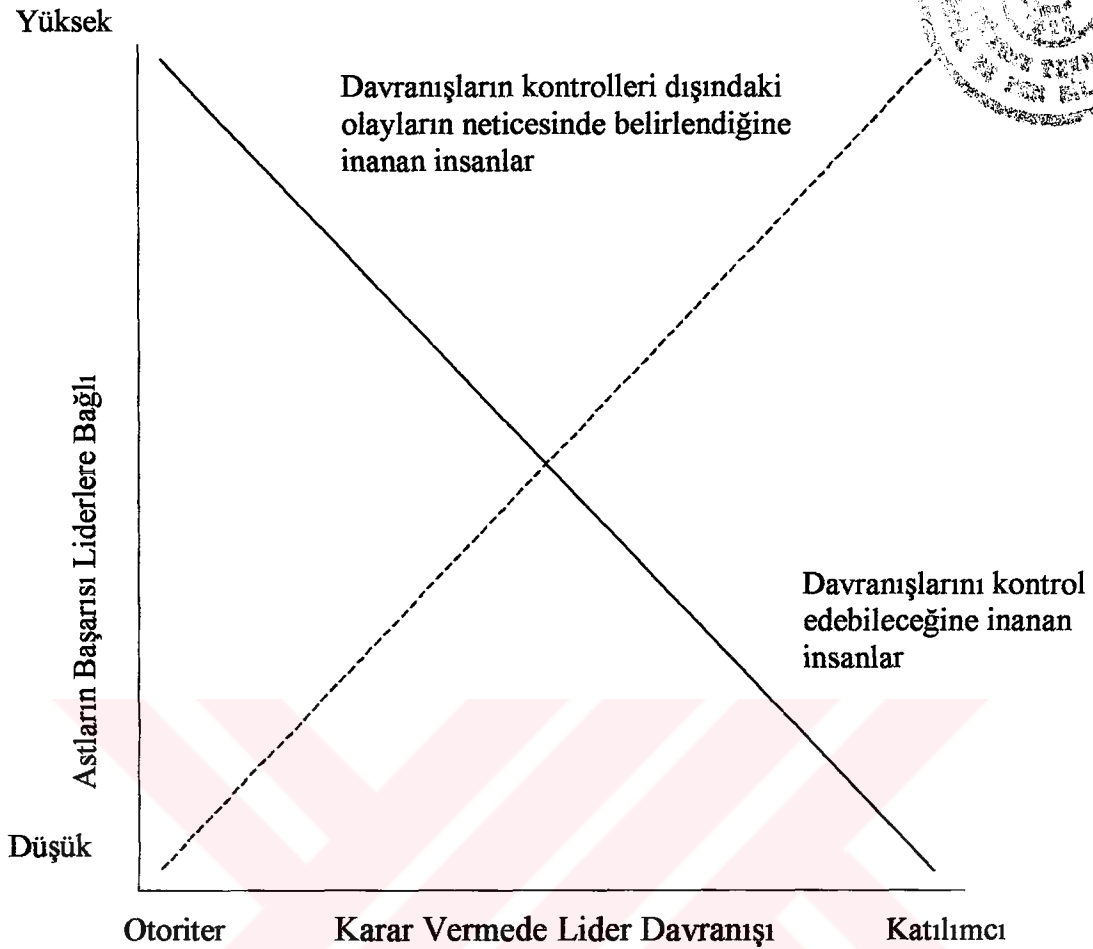
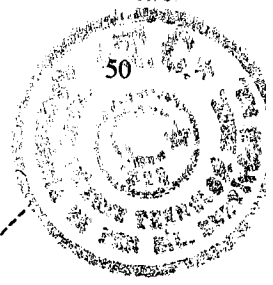


gözlemleyebilir ve bu davranışları liderlik tarzı olarak benimseyebilirler. Astlar kendi başarı seviyelerini arttırdığı sürece liderlerini, almış oldukları kararlarda desteklemeye devam edeceklerdir.

Astlar, genellikle beklentilerini gerçekleştirdikleri sürece liderleri izlemeye devam ederler. Ancak çok az sayıda lider, yönetimleri süresince astlarının başarı düzeylerini yükseltebilecek yapıya sahiptir. Çünkü başarı düzeyi astların karakter yapılarıyla da doğru orantılıdır.

Astların karakter yapıları ile liderlerin davranışları, astların başarılı olma seviyelerini etkilemektedir. Yaptıkları araştırmalarda astların başarı düzeylerinin liderlerin katılımcı davranışlarının seviyesi ile direk olarak ilgili olmadığını tespit etmişlerdir. Astlar çok katılımcı bir liderle çalışıyor olabilirler ancak bu onların otoriter liderin astlarından daha başarılı olabilecekleri anlamına gelmediği de tespit edilmiştir. Bu durum ise yönetimde durumsal ilişkiler tarzının ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Şekil 2-6 da görüldüğü gibi insanların davranışlarını kendilerinin kontrol edebileceklerine inananlar (internal); otoriter liderlik tarzından daha çok katılımcı liderlik tarzından; bununla birlikte insanların geleceklerinin kendi kontrolleri dışındaki olaylar neticesinde belirleneceğine inananlar ise (external); katılımcı liderlik tarzından çok otoriter liderlik tarzından tatmin olacaklardır.

Astların yetenekleri ve bilgi düzeylerine bağlı olarak belirli bir görevi yerine getirirken belirli bir liderlik davranışı geçerli olabilir. Astlar arzu edilen görevi yerine getirebilecek kapasite ve yeteneğe sahip olduklarına inanabilirler. Ancak motivasyonları, görevi kabul etme arzu ve istekleri, liderlerinin katılımcı özelliği olsa bile yönlendirme yetenekleri yeterli olmayabilir. Bu durumda liderler kontrol esnasında dahili ve harici etkileri aynı zamanda kullansalar bile astları ile ilişkilerinde olumsuz bir şekil ortaya çıkabilir ve astlar arzulanan hedefi gerçekleştirebilecek performansa ulaşmaya bilirler.



Şekil 2 – 6 Yol Amaç Metodunda Durumsallık Yaklaşımı

(HUGHES L. Richard, et al, 1996, age, S - 511)

Burada üzerinde durulması gereken en önemli olay liderlerin kabul edilebilirliği ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin doğrudan astların karakter yapılarına bağlanmasıdır. Yol–Amaç yaklaşımında lider davranışları ve astların karakteristik özelliklerinin her ikisi de dışarıdan gelecek etkileri tespit etme de çok önemli rol oynamaktadır.

2.3.3.3. Durum (Situation) Yol–Amaç yaklaşımına göre astların davranışlarını belirlemede üstlerin davranışlarını etkileyen 3 farklı durumsal faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Astların görevi (Subordinates Task)
- b. Resmi otorite sistemi (Formal Authority System)
- c. Esas çalışma grubu (Primary Work Group)

Bu üç faktörün her biri tek başına motivasyonu sağlayabilecek durumdadır. Astların davranışlarında olumlu veya olumsuz etki yaratabilmektedir. Örneğin, arzulanan görev fazla motivasyona (görev belirli – yüksek düzeyde yeteneğe ihtiyaç var) ihtiyaç duyabilir, görev zorlayıcı (arzulanan görevler yüksek oranda birbirinden bağımsız) özelliğe sahip bulunabilir veya ödüllendirme (yüksek düzeyde otoriter) gibi yetki devretme özelliği aranıyor olabilir.

Bununla birlikte bu üç faktör lider davranışlarında etkili olmaktadır. Örneğin astlar organizasyon içerisinde politikası ve prosedürleri belli olmayan bir görevde çalışıyor olabilir. Bu durumda liderler yol gösterici davranış tarzı uygulayarak astlarına yapacakları işleri tarif ederler ise onların motivasyonlarını ve performanslarını arttırabilirler. Ancak, astlar rutin ve görev yapısı belli, kuralları ve talimatları olan bir organizasyonda çalışıyor ise bu durumda yol gösterici liderlik davranışı etkili olmayacak, aksine astlar arasında hüsranlılık ve küskünlük duygusu yaratacaktır.

Yol–Amaç yaklaşımına göre liderler astlarını iyi tanımalı ve durumu çok iyi incelemeli ve analiz etmelidir. Ancak, bunun neticesinde uygulayacağı liderlik tarzını belirleyebilirler. Durumun belirlenmesi sonucunda uygulanacak olan liderlik tarzı astlar tarafından desteklenecektir. Bu yapılmadığı takdirde uygulanacak olan liderlik tarzının başarı şansı çok düşüktür.

Yol–Amaç yaklaşımında astların karakter yapıları ve durumlar lider davranışlarında etkili olabildiği gibi astlar ile durumsal değişkenler de birbiri üzerinde etkili olabilmektedir. Diğer bir ifade ile göreve yönelik performans ile durumsal değişkenler, astların yetenekleri ve kişisel özellikleri, arzulanan başarı düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Her ne kadar izah edilmesi kolay gibi görünüyorsa da uygulanmaya çalışıldığı takdirde durumsal farklılıklar, astların karakteristik özellikleri, liderin uygulayabileceği liderlik tarzı gibi konular Yol–Amaç metodunun ne kadar karmaşık ve uygulanmasının zor olduğunu göstermektedir (ARNOLD Hugh J. and FELDMAN Daniel C., 1986, S - 132, 133).

Çizelge 2-4'te Yol-Amaç yaklaşımında liderlerin astlarını yönetmeleri esnasında uygulayacakları yol gösterici veya destekleyici lider davranışları, astlar ve onlarla olan ilişkiler, durumsal değişkenler ile rutin ve rutin olmayan görevlerin lider davranışları üzerindeki etkileri ve bunların sonuçları izah edilmeye çalışılmıştır (HELLRIEGEL Don, et al, 1995, age, S - 361).



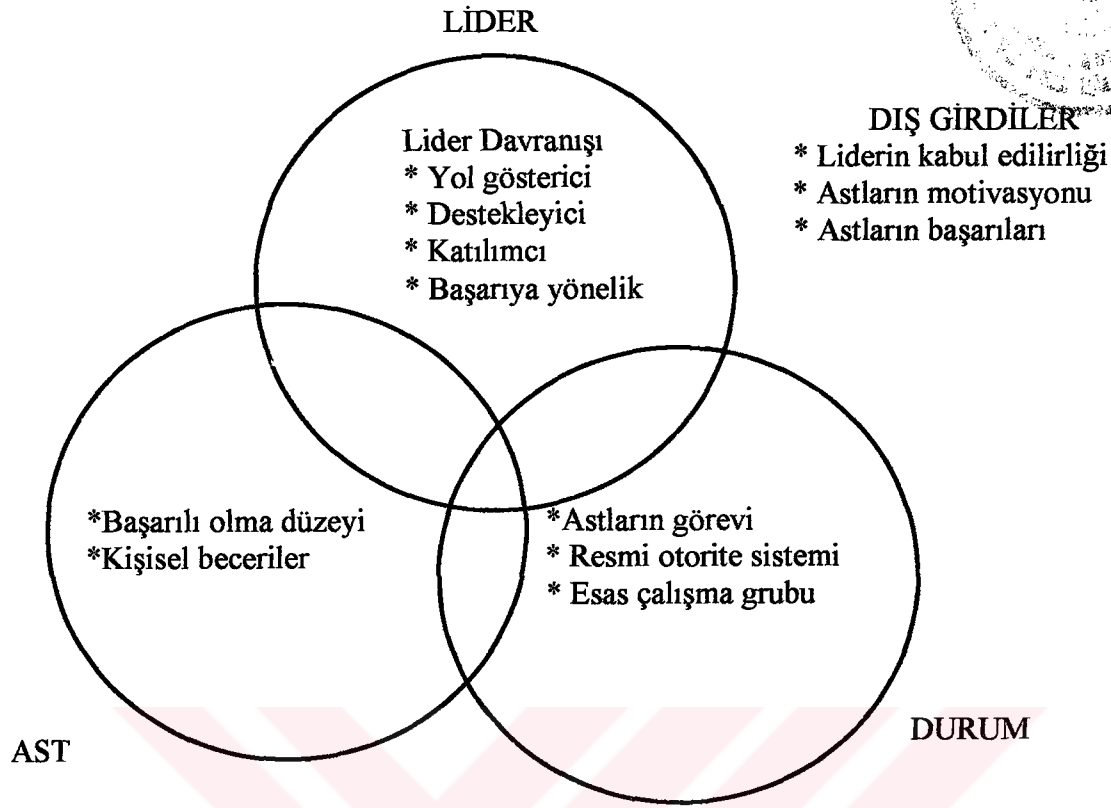
Çizelge 2-4 Liderlikte Durumsallık Yaklaşımının Karşılaştırılması
(HELLRIEGEL Don, et al, 1995, age, S - 362)

Genel olarak Yol-Amaç yaklaşımında liderler ilk olarak durumu belirlerler ve durumun gerektirdiği liderlik tarzını uygularlar. Gerekli olduğu düşünülen bu davranış tarzı ile liderler astlarının “gayret-performans” beklentisi ile “performans-ödüllendirilme” beklentilerini arttırabilirler. Bu durumu ise şöyle izah edebiliriz; üst düzeydeki ödüllendirilme beklentisi astların gayret seviyelerini arttıracak ve ödüllendirilmelerini sağlayacaktır. Astların bu üstün performansları sayesinde başarıları yükselecek ve liderlerin ulaşmak istedikleri hedefler gerçekleşebilecektir. Ancak bu karmaşık ilişkiyi basit bir şekilde açıklamak hiç de kolay değildir.

Örneğin yeni oluşturmaya çalıştığımız bir bölümde konuları açık ve net bir şekilde ortaya konulmamış, görevlerinin içeriği kesin olarak belirli olmayan astlar karşısında liderlerin yönlendirici bir davranış sergilemelerine ihtiyaç vardır. Yol-Amaç yaklaşımına göre liderler, astlarına neyi; nasıl yapacaklarını ve izleyecekleri hal tarzlarının neler olduğunu söyleyerek görevlerindeki belirsizlikleri en aza indirmek zorundadırlar. Liderler “gayret-performans” bağlantısını daha açık ve net hale getirerek astlarının görevleri esnasındaki eforlarını yükseltebilirler. Çünkü belirsizlik hiçbir zaman insanlar tarafından kabul edilebilir bir olgu değildir. Yönlendirici lider davranışı; gayret seviyesini yükseltip astlar tarafından üst düzeyde performans elde edilmesini sağlayabilir.

Yukarıda izah etmeye çalıştığımız konulara ilave olarak liderler uygulayacakları davranış tarzının arayışı içinde olabilirler. Buna karşılık astlarının gayretleri kabul edilebilir düzeyde olmayabilir. Bu durumda astların gayretleri normal olarak artıyor ise liderler o zamana kadar uyguladıkları liderlik davranışlarını uygulamaya devam edebilirler. Liderler bazı durumlarda ise ödüllendirme miktarını arttırarak yönlendirici davranışta bulunurlar. Bu da astların gayret düzeyleri ile performanslarını arttırmaktadır. Şekil 2-7’de Yol-Amaç yaklaşımının faktörleri ve dış etkenler gösterilmiştir.

4 farklı lider davranışı, lider çemberinde; astların başarılı olma düzeyleri ve kişisel beceriler, ast çemberinde; astların görevi, resmi otorite sistemi ve esas çalışma grubu ise durum çemberinde gösterilmiştir. Yol-Amaç yaklaşımında Lider-Ast-Durum modelindeki tek uyumsuzluk esas çalışma grubu ile ilgilidir. Normlar, insicam, ölçüler ve grupların gelişme seviyeleri L-A-D modeli içinde astların fonksiyonları ile ilgilidir. Ulaşılmak istenilen amaç; “yol-amaç” yaklaşımındaki durumsallık fonksiyonunun bir parçasıdır.



Şekil 2-7 Yol- Amaç Yaklaşımının Faktörleri
(HUGHES L. Richard, et al, 1996, age, S - 514)

Bu yaklaşımdaki 4 değişik liderlik teorisi de çok karmaşıktır ve uygulanabilirliği őüphelidir. Muhtemelen de her duruma göre doğru bir cevap bulunamamaktadır. Yol - Amaç yaklaşımında astların performans seviyelerini yükseltmek için tek yolun motivasyon seviyelerini yükseltmek olduğu farz edilmektedir. Bu yaklaşım liderlerin yetenekli astları belirlemedeki rolünü, astlarının yetenek seviyelerinin eğitimle arttırılabileceğini ve onların işlerini yeniden organize edilebileceğini kabul etmektedir.

Genel olarak Yol-Amaç yaklaşımından çıkartabileceğimiz sonuç mantıksal ve deneysel dayanaklara sahip olmakla birlikte her duruma uygun olan evrensel bir liderlik tarzının bulunmadığıdır. Liderler, uygulamış olduğu lider davranışı ile her durumda astlarını başarıya götürememektedirler. Duruma ve astlara uygun olarak hareket edildiği takdirde başarı meydana gelmektedir (HUGHES L. Richard, et al, 1996, age, S - 514).

2.3.4. Vroom ve Yetton' un Durumsallık Yaklaşımı

Victor VROOM ve Phillip YETTON tarafından 1973 yılında geliştirilmeye başlanmış ve 1988 yılında en son şekli verilmiştir. "Normatif" model olarak da adlandırılan, bazı nedenlerden dolayı karmaşık gibi görünen bu model, özelliği olan durumlarda liderler tarafından hangi tür karar tarzının seçilmesi gerektiğini araştırmıştır.

Grupların her zaman en iyi kararları alamayacağı görüşünü savunur. Liderlerin karar verebilmeleri için problemlerin gerçek nedenlerinin bilinmesine, ihtiyaçların doğru olarak tespit edilmesine, kararların kabul edilmesine, zaman ve maliyet karşılaştırılmalarının çok iyi yapılmasına ihtiyaç vardır. Karar verme davranışının, astların oluşturduğu grup tarafından karar verme süreci esnasında nasıl kullanıldığı karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Vroom-Yetton yaklaşımı, liderlerin karşılaştığı bu karmaşık durumlarda zorlukları nasıl aşabilecekleri konusunda yol göstermeye çalışmaktadır. Liderlerin, davranışlarını etkin ve değişen durumlarda nasıl kullanacaklarını gösteren bir çalışmadır (REITZ Joseph H., 1987, S - 494).

Model, bilginin kaynağı, astların karakteristik özellikleri gibi problemlerin sebeplerini oluşturan konulara cevap arar. Vroom-Yetton yaklaşımı özellikle karar verme aşamasında 5 farklı karar verme tarzı olduğunu öne sürer ve bunlardan hangisinin seçilmesi gerektiği sorusuna cevap bulmaya çalışır (McAFEE R. Bruce, S - 323, 324). Şimdi bu 5 karar verme sürecini inceleyelim.

A 1 Otokratik (Autocratic) Liderler; kararları tek başına alırlar. Elde mevcut olan bilgilerden yararlanarak sorunları kendileri çözümlerler, astlarına hiçbir konuda danışmazlar.

A 2 Otokratik (Autocratic) Liderler; astlarından toplamış olduğu bilgiler ile kararlarını tek başına alırlar. Astların karar verme sürecindeki rolü çok sınırlıdır.

C 1 Danışmacı (Consultative) Liderler; astları ile bireysel ilişkiye girer, onlarla tartışır, alternatif çözüm yollarını araştırır, fikirlerini ve önerilerini alırlar.

Verilmiş olan kararlar astların fikirlerini yansıtmayabilir. Bütün bu öneriler arasından probleme çözüm yolu arar ve kararlarını verirler.

C 2 Danışmacı (Consultative) Liderler; astları ile bir grup içerisinde tartışarak problemleri belirler ve astlarının fikirlerini alarak kararlarını verirler. Vermiş oldukları bu kararlar astların önerilerini yansıtıp yansıtmayacağı ise kesin olarak belli değildir.

G 2 Grup (Group) Liderler; astları ile birlikte bir grup oluştururlar. Problemlerin tanımı belirlenir, liderler önerilerde bulunmaz, sadece yol gösterme fonksiyonunu üstlenirler. Grup, alternatif çözümleri birlikte üretir ve karar topluca alınır. Astların alınacak bu kararlara tam olarak katılmaları çok önemlidir.

Liderlik tarzlarının ilk üçünde (A 1, A 2, ve C 1) liderler kararları tek başına alırlar. 4 ve 5 nci teknikte (C 2, G 2) liderler kararlarını alırken astları ile grup oluşturur ve onların tavsiyelerini dikkate alırlar. Yalnızca 3 tane teknikte (C 1, C 2, G 2) grup karar verme sürecine katılır ve liderler ile astlar ihtiyaç duyulan bilgileri, fikirleri, alternatifleri oluştururken iletişim içindedirler.

Durumsal boyut, sorulan sorulara “EVET” veya “HAYIR” cevapları vererek başlamaktadır. Liderlerin vermiş oldukları bu cevaplar durumu süratle kavramalarını sağlamaktadır. Bu konuda karar vermek için Vroom ve Yetton bazı sorular hazırlamış ve buna karar ağacı demiştir. Şimdi, şekil 2-8 de görüldüğü gibi sorulan bu soruları kısaca inceleyelim.

- a. Sorunun çözümünde kaliteye ihtiyaç var mıdır?
- b. Yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- c. Sorun yapılanmış mıdır?
- d. Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi çok önemli midir?
- e. Kararları tek başıma verirsem, astlarımdan bunu kabul edeceklerinden kesinlikle emin miyim?

A Sorunun çözümlenmesinde kaliteye ihtiyaç var mıdır?

B Yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?

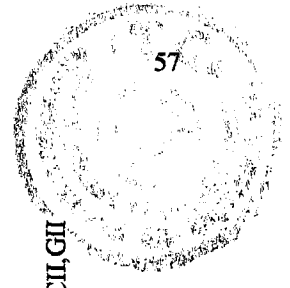
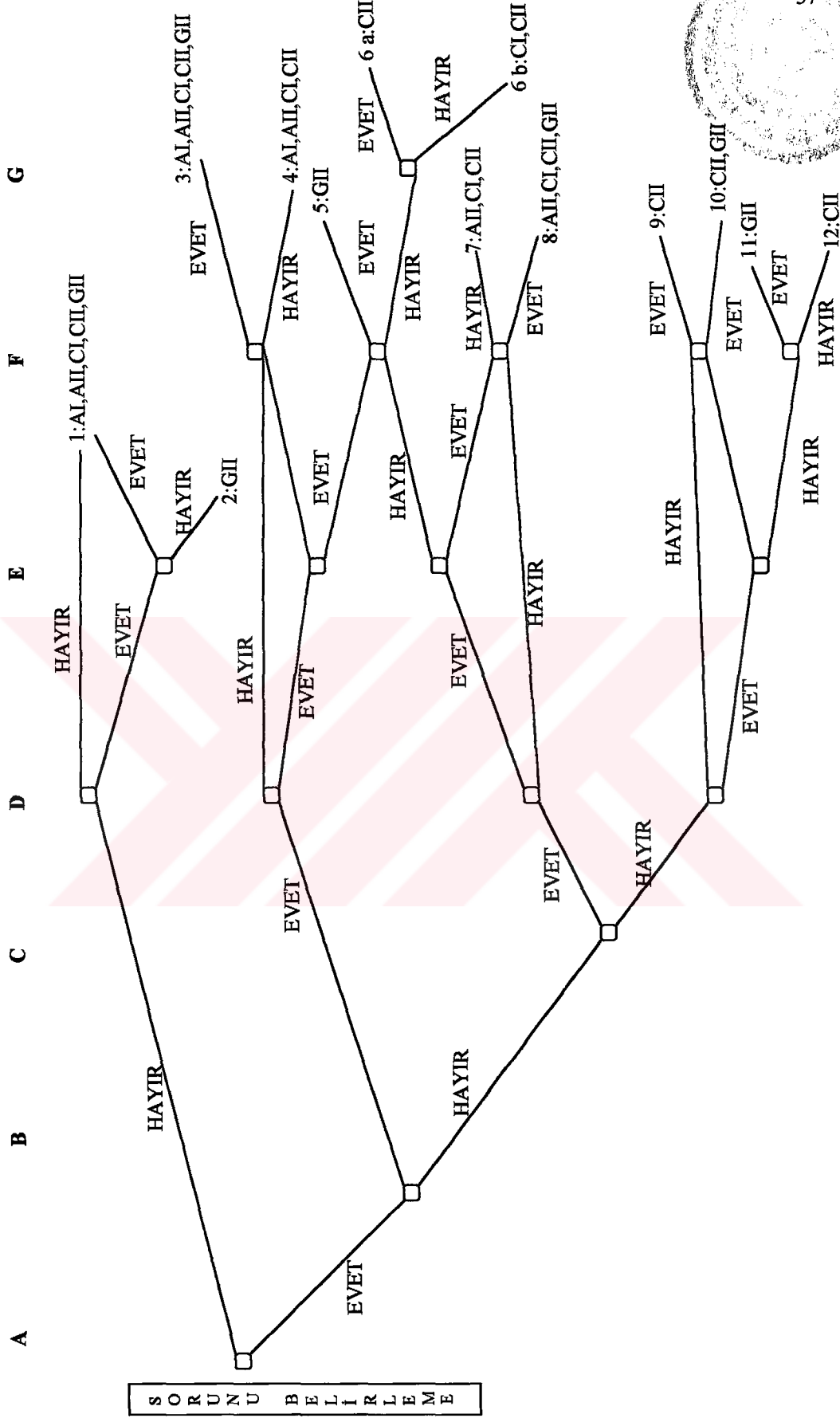
C Sorun yapılandırılmış mıdır?

D Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi çok önemli midir?

E Kararları tek başıma verirsem, astlarımın bunu kabul edebileceklerinden kesinlikle emin miyim?

F Astlar, bu sorunun çözümünü somucunda ulaşılabilecek örgütsel hedefleri benimsemişler midir?

G Tercih edilen çözümler astlar arasında çatışma meydana getirmekte midir?



ŞEKİL- 2-8 VROOM ve YETTON'un Karar Ağacı

(ARNOLD Hugh J. and FELDMAN Daniel C., 1986, age, S-136)

f. Astlar, bu sorunun çözümü sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri benimsemişler midir?

g. Tercih edilen çözümler astlar arasında çatışma meydana getirmekte midir? (ARNOLD Hugh J. and FELDMAN Daniel C., 1986, age, S - 136).

Vroom-Yetton yaklaşımına (normatif) durumsallık yaklaşımı denmesinin sebebi, liderin tercih ettiği karar tarzının kendisine sunmuş olduğu sorular ile bu sorulara cevap verirken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların birbiri ile olan ilişkisinden dolayıdır. Modelde hangi problem karşısında hangi liderlik tarzının etkili olacağı gösterilmektedir. Bazı durumlarda bahsettiğimiz 5 liderlik tarzından biri etkili olabilirken bazı durumlarda ise birden fazla liderlik tarzı etkili olabilmektedir. Ancak 5 liderlik tarzından hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır.

Vroom-Yetton yaklaşımının uygulamasında öne sürülen bazı zafiyetlerini ise şu şekilde izah edebiliriz.

a. Problemlerin durumunu ortaya koyan bilgiler tek bir kaynağa dayanmaktadır. Yani sadece liderlerin sorulara verdiği yanıtlara göre oluşmaktadır.

b. Model, liderliğin sadece karar verme işlevi ile ilgilenmekte, diğer liderlik özelliklerini dikkate almamaktadır.

c. Bazı durumlarda yönetici net olarak EVET-HAYIR cevabı verememektedir. Cevapları tahminlere dayanmaktadır.

Model yaklaşık 10 yıllık bir uygulamadan ve çalışmadan sonra Victor VROOM ve Arthur JOGO tarafından geliştirilmiş ve sorulara verilen EVET-HAYIR yanıtları yerini 5 puanlı ölçeğe bırakmıştır. Bunlar;

- I. Astların bilgi seviyesi
- II. Zaman sınırlandırması
- III. Astların coğrafi dağılımı
- IV. Liderin zamanının kullanılmasıyla ilgili titizliği
- V. Liderin astların gelişimi için gösterdiği motivasyondur.

Vroom-Yetton durumsallık yaklaşımı, bu kısıtlamalar ve gelişmeler dikkate alınarak kullanıldığı takdirde daha olumlu sonuçlar vermektedir (ÖZTAŞ Nail A., 1996, S - 3, 40).

2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği

William J. REDDIN'in üç boyutlu lider etkinliği modelindeki görev davranışı ve lider davranışı kavramları 2.2.4. maddede izah ettiğimiz Blake ve Mouton'un yönetim ölçeği modelinden esinlenerek adapte edilmiştir.

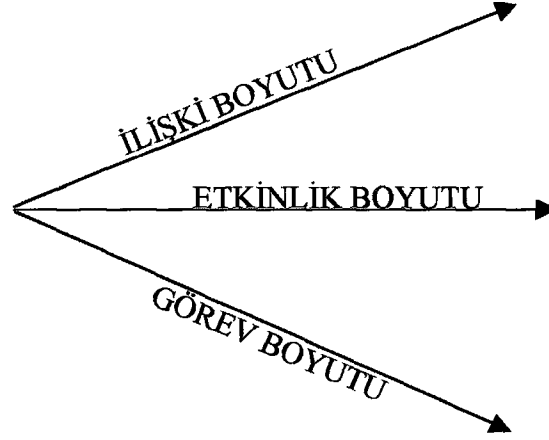
Reddin'in lider etkinliği modeli; ilişkiye yönelik davranış ve göreve yönelik davranış tarzlarından oluşur (SILVER Gerald A., 1981, age, S - 378). Bu iki davranış tipini ve etkinlik boyutunu şöyle tanımlayabiliriz.

Göreve yönelik davranış tarzında liderler; astlarının görevlerini tanımlar ve örgütlenmelerini sağlarlar. Ast birimlerle haberleşmenin nasıl yapılacağını belirler ve kontrol mekanizmalarının nasıl çalışacağını grup üyelerine belirtirler. Astlarının görevlerini ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirtirler.

İlişkiye yönelik davranış tarzında liderler; astlarının beşeri ihtiyaçları ile ilgilenirler. Haberleşme kanallarını devamlı olarak açık bulundurarak kişisel ilişkilerini geliştirirler. Astlarına sorumluluk devrederler. Karşılıklı görev, arkadaşlık ve duygusal bağ oluştururlar.

Yukarıda izah ettiğimiz liderin göreve yönelik ve ilişkiye yönelik davranış tarzlarına bir de etkinlik boyutu ilave edilirse REDDIN'in üç boyutlu liderlik modeli elde edilir. William J. REDDIN üç boyutlu yönetim tipi kuramında görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Burada çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır. Reddin'e göre her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi kesinlikle olamamaktadır. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışlarına Şekil 2-9'da görüldüğü gibi etkinlik boyutunu ilave ederek liderlik tipi yaklaşımların belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmış ve liderin davranış tarzını

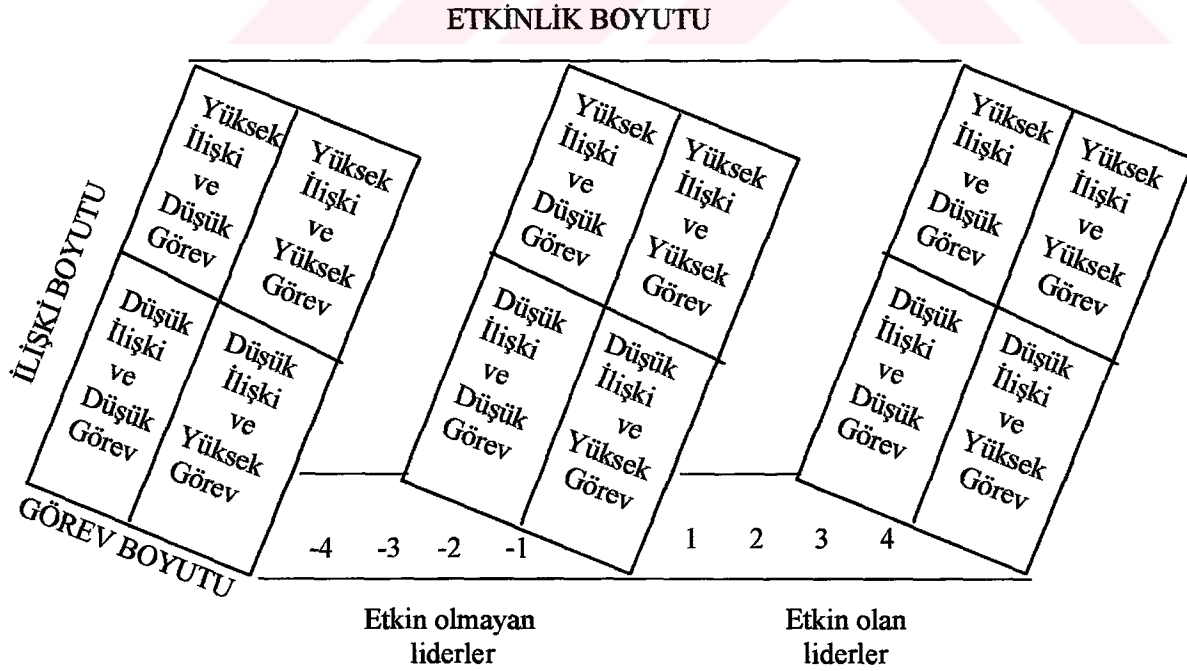
belirli bir duruma uygun olduğunda **etkin**, uygun olmadığına **etkinsiz** olarak açıklamıştır (EREN Erol, 1996, age, S - 395, 397).



Şekil 2 - 9 Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

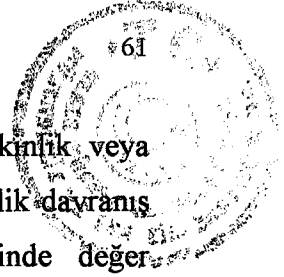
(EREN Erol, 1996, age, S, 397)

Lider davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır. Etkin veya etkinsiz lider tipleri arasındaki ayırım genellikle liderin davranışının kendisi değil davranışın kullanıldığı durumlara uygunluğudur. Liderin benimsediği



Şekil 2-10 Üç Boyutlu Liderlik Modeli

(EREN Erol, 1993, age, S - 305)



davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizlik ise bu uyarıcıya karşı gösterilen tepkidir. Tek bir en iyi liderlik davranış tipinin olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurlarken liderliğe durumsal bir yaklaşımda bulunanlar ise uyarıcıdan çok, tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler. Bu modelde etkinlik her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut olarak gösteriliyorsa da lider bu seçimde bağımsız değildir (EREN Erol, 1993, age, S - 304). Şekli 2 – 10’da görüldüğü gibi ilişki ve görev boyutuna etkinlik boyutu ilave edilmiş ve “**üç boyutlu liderlik**” modeli oluşturulmuştur.

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Hedef saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran, ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Yüksek İlişkiler	Yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	İnsanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Çizelge 2 - 5 Temel Lider Davranış Tarzlarının Etkin veya Etkin Olmayan

Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

(EREN Erol, 1993, age, S - 305)

Çizelge 2 – 5’te, 4 etkin ve 4 etkin olmayan lider tarzının başkaları tarafından nasıl algılandığı gösterilmiştir.

Reddin, açıklamış olduğu ilişkiye yönelik lider davranışlarından uygun olanların optimum kullanıldığı taktirde etkin bir liderlik tarzının uygulanabileceğini savunmuştur. Reddin’in modeli liderliğe çok boyutluluk getirmesi ve liderlik tarzlarını açıklaması bakımından önemlidir (SILVER Gerald A., 1981, age, S - 304).

2.3.6. Fiedler’ in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler’ in liderlik yaklaşımı bilinen en eski durumsallık modeli olup aynı zamanda üzerinde en fazla araştırma yapılmış olanıdır. Liderlerin kullanabileceği “göreve yönelik” (Task-Oriented) ve “ilişkiye yönelik” (Relationship-Oriented) tarzlardan belirli durumlarda hangisinin kullanılacağını test eder. Burada Fiedler belirli bir liderlik tarzını önermek yerine durumların, liderlik tarzının seçimindeki en önemli faktör olduğunu savunmuştur (SISK Henry L. and WILLIAMS J. Clifton, 1981, age, S - 375).

Durumsallık modeline göre, bir durumda etkili liderlik yaklaşımı sergileyen bir kişi başka bir durumda başarılı olamayabilir. Örneğin General George PATTON II nci Dünya Savaşı’nın en önemli ve başarılı zırhlı tümen komutanı, Florence NIGHTINGALE ise dünyanın bilinen ilk hemşiresi idi. Eğer durumlarını ve görevlerini değiştireme imkanımız olsaydı, Florence NIGHTINGALE iyi bir zırhlı tümen komutanı, General George PATTON ise iyi bir baş hemşire olabilir miydi? Fiedler bu tarz sorulara cevap aramıştır.

Eğer kişiler başarısız olacaklarını bildikleri durumlardan kaçınabilirler ise yapmak istedikleri görevlerde mutlaka başarılı olurlar. Fiedler’e göre liderlerin başarılı olabilmesi için iki durumsal faktör bulunmaktadır. Bunlar :

- a. Liderlik tarzları (Leadership style).
- b. Duruma hakimiyet düzeyidir (Situational control).

İnsanların edinmiş oldukları alışkanlıkları ve davranışları değiştirmeleri çok zordur. Örneğin sigara içen bir kişi, bunun ne kadar zararlı bir şey olduğunu bilmesine rağmen kolay kolay bu alışkanlığından vazgeçemez. İnsanlar farklı durumlarda farklı davranış tarzları sergilerler. Etkili bir liderlik tarzı uygulayabilmek için de durumu değiştirmek her zaman kişinin kazanmış olduğu alışkanlıklarını değiştirmekten daha kolaydır.

İnsanlar duruma hakim oldukları zamanlar kendilerini rahat ve emniyetli, olayları yeteri kadar kontrol edemedikleri ve bilgi sahibi olamadıkları durumlarda kendilerini endişeli ve emniyetsiz hissederler. İnsanlar rahat ve emniyette olduklarını hissettikleri zaman ile endişeli ve emniyetsiz hissettikleri zamanlarda farklı davranışlarda bulunurlar.

Duruma hakimiyet düzeyi yetersiz ise bu durum insanların davranışlarını ve başarılarını etkiler. Bazı insanlar rahat ortamlarda en iyi performanslarını sergilerlerken bazı insanlar ise risk alarak veya en zor şartlar altında karar vererek kendilerini kanıtlamak isteyebilirler. Fiedler'e göre insanlar lider olarak doğmazlar fakat eğitilebilirler. Çünkü her insanın dünyada başarılı olabileceği durumsal bir boyut mevcuttur (FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., 1984, S-3, 15).

Yapılan araştırmalarda nasıl etkili lider yetiştirilebileceği üzerinde durulmuş ve programın uygulandığı gruplardan tesadüfi olarak seçilen kişilerin 1 yıl süre ile eğitildikten sonra diğerlerine oranla çok daha başarılı oldukları görülmüştür. Seçilen farklı iki gruptan lider eğitime katılan grubun yönetimde daha başarılı oldukları ve performanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu maksatla A.B.D. Harp Okulu olan West Point' de bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemede Harp Okulu öğrencileri yaz tatillerinde çeşitli kıtalara gönderilmiş ve takım komutanlığı yaptırılmıştır. 15 kişilik grup tesadüfi olarak 3 gruba bölünmüş ve bu farklı grupların birincisine eğitime gitmeden önce liderlik eğitimi ile ilgili yayınlar okumaları için verilmiş, ikinci gruba hiç bir bilgi verilmemiş, üçüncü gruba ise yalnızca eğitim boyunca gözlemlenecekleri söylenmiştir. Sonuç olarak lider eğitimi hakkında bilgisi olan grup diğer iki gruptan

daha iyi performans göstermiştir. Fiedler'e göre yalnızca yardımcı kitap okuyarak arazideki eğitimlerinin seviyesini arttırmış olan bu genç öğrenciler eğer birkaç yıl eğitilir ise alacakları görevlerde çok daha fazla başarılı olabileceklerdir.

Aynı inceleme yedek subay eğitim okulunda bulunan kız öğrenciler üzerinde de denenmiştir. Yedek subay eğitimi uygulayan 46 farklı üniversiteden 16 tanesi incelenmiş ve her birinden en az 4 kız öğrenci yaz kamplarında 30 gün boyunca gözlemlenmiştir. Daha sonra lider eğitimine katılan 18 okuldan 9 tanesi tesadüfi olarak seçilmiş diğer 9 okul ise kontrol grubu olarak kullanılmıştır. Yaz boyunca toplam 46 okuldan yine tesadüfi olarak seçilen kişilerden takımlar oluşturulmuş ve gözlemlenmiştir. Bu takımlar 50 şer kişiden meydana getirilmiş ve aynı okuldan ikiden fazla öğrencinin bulunmamasına dikkat edilmiştir.

Daha sonraki kamplarda 3 yıllık öğrencilerin muvazzaf subaylar gibi emir komuta düzeyleri yükseltilmeye çalışılmış, öğrenciler eğitimler esnasında stres altında tutulmuş ve çeşitli testlerden geçirilmişlerdir. Bu testler ay boyunca 4-5 günlük tatbikatlar şeklinde gerçekleştirilmiş ve öğrencilere, kısım, takım ve bölük komutanlığı yaptırılmıştır. Sonuç olarak lider eğitimi programına katılan öğrencilerin diğerlerine göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

2.3.6.1. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA)

ETEÇA, insanların hayatları boyunca içinde buldukları iş ortamları, sosyal kulüpler, dernekler gibi birçok farklı organizasyonlarda, çalışma arkadaşları ile aralarındaki ilişkileri belirleyen bir ölçektir. Şimdi Fiedler'in ETEÇA ölçeğini açıklamaya ve ne işe yaradığını izah etmeye çalışalım.

Birlikte çalışılmak zorunda kalınan bu insanlardan en az birlikte çalışmak istediğimiz kişi ile ilgili olarak geliştirilen bu ölçeğe “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA)” [Least Preferred Coworker (LPC)] diyoruz. Bu ölçekte teste tabi tutulan kişilerden 1 den 8'e kadar sıralanmış şekil 2-10'da gösterilen birbirine zıt 2 kelimededen oluşan soruların atlanmadan bir seferde ve yalnız bir cevap olacak şekilde süratle cevaplandırması istenilir. İlk verilen cevaplar genellikle doğru kabul

edilir. Burada en önemli faktörün En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşının (ETEÇA) en az sevdikleri kişi değil de birlikte çalışmanın en zor olduğu kişi olmasına dikkat edilmesi gerektiği teste katılanlara bildirilmelidir (FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., 1984, age, S - 17, 22).

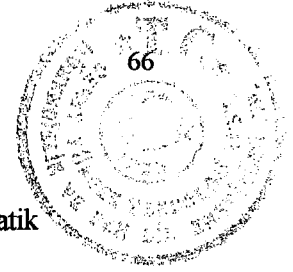
Daha sonra işaretlenmiş olan bu skorlar toplanır. Burada ortaya çıkan ETEÇA sonucu kişinin kendisi hakkında bilgi verir ve onun liderlik tarzını ölçer. Bu ölçekte kişinin amaçları, öncelikleri, performansları ile başarılı olma dereceleri ölçülmeye çalışılır.

Çıkan sonuçta toplam 73 ve daha yukarı ise yüksek dereceli ETEÇA'ya sahip kişi olarak değerlendirilir ve bu İlişkiye dayalı-Motivasyonlu (Relationship-Motivated) liderlik tarzıdır.

64 ve aşağısında bulunan toplam düşük dereceli ETEÇA'ya sahip kişi olarak değerlendirilir ve Göreve dayalı – Motivasyonlu (Task-Motivated) liderlik tarzıdır.

65 ve 72 arasında bulunan toplam ise orta dereceli ETEÇA'ya sahip kişi olarak değerlendirilir. Sosyal-Bağımsız (Socio-Independent) olarak belirtilir. Şimdi bu konuların ne anlama geldiğini açıklayalım.

Düşük dereceli ETEÇA skoruna sahip kişi en az tercih edilen çalışma arkadaşıdır. Uyumsuzdur, arkadaşlık ilişkileri zayıftır, soğuk bir kişiliği vardır. Bu kişi için görev çok önemlidir. İşin yapılması esnasında yetersiz çalışanlara tahammülleri yoktur. Eğer görev o kişi tarafından yapılamaz ise yapacak başka bir kişi bulunur ve görev bitirilir. Diğer kişisel veya davranışsal özelliklerinin hiçbir önemi yoktur. Eğer astlar görevlerini yeterli yapmıyorlar ise kesinlikle iyi değildir. Duygusal hiçbir bağ önemli değildir. Bu yüzden de “göreve yönelik” liderlik tarzı olarak adlandırılır.



Sempatik	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipatik
Arkadaş Canlısı	8	7	6	5	4	3	2	1	Arkadaş Canlısı Olmayan
Reddedici	1	2	3	4	5	6	7	8	Kabul Edici
Sinirli	1	2	3	4	5	6	7	8	Sakin
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Sıcak
Destek Veren	8	7	6	5	4	3	2	1	Engelleyen
Sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Karamsar	1	2	3	4	5	6	7	8	İyimser
Açık	8	7	6	5	4	3	2	1	İçine Kapanık
İkiyüzlü	1	2	3	4	5	6	7	8	Sadık
Güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Hoş Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Hoş
Uyuşulabilen	8	7	6	5	4	3	2	1	Uyuşulamayan
Samimi Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Kibar	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

Şekil 2 - 11 En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA) Ölçeği
(FIEDLER Fred E. and CHEMERS M. Martin, 1984, S -19)

Yüksek dereceli ETEÇA Skoruna sahip kişi ise, çalışma arkadaşını görev anlayışı olarak beğenmez ve onlarla aynı görevde çalışamayacağını düşünür. Ancak bu onlarla iş dışında başka bir faaliyette bulunamayacağı anlamına gelmez. Görev ile ilgili ortak noktaları olmayabilir ancak diğer özellikleri dolayısıyla onlarla anlaşılabilir. Bu kişiler için ilişkiler çok önemlidir. Bu yüzden de yüksek ETEÇA “ilişkiye yönelik” liderlik tarzı olarak adlandırılır.

65–72 arasında kalan sonuç ise tarifi en zor olan gruptur. Kişi alt veya üst sınırlara çok yakın bir sonuç elde etmiş olabilir. Göreve veya ilişkiye yönelik bir liderlik tarzı sergileyebilir. Bu kişilerin motivasyonları veya amaçlarında karmaşıklık olabilir. Astlarının yargılarını veya fikirlerini pek fazla dikkate almazlar, genellikle kendi belirledikleri yollarında yürürler. Bu yüzden değerlendirilmeleri diğerlerine oranla çok daha zordur.

Elde edilmiş olan bu sonuçlar ile insanların tarif edilmesi çok zordur. Yalnızca karakteristik özellikleri dolayısıyla diğerlerinden ayrıldıkları noktalar belirlenmeye çalışılır. Şimdi elde edilebilecek bu sonuçlara göre lider etkinliğini incelemeye çalışalım.

2.3.6.1.1. İlişkiye Yönelik (Relationship- Motivated) Lider (ETEÇA toplamı 73 ve yukarı olanlar)

Yüksek ETEÇA'ya sahip liderler astları ile çok iyi ilişki içerisindeyler. Astlarının ne düşündükleri çok önemlidir, grup içerisindeki astlarının ne hissettiklerini dikkate alırlar. Kararlarını alırken onları teşvik eder ve problemlere yeni bakış açısı getirmelerini isterler. Problemleri çözümlerken onların yaratıcılıklarından yararlanırlar. Davranışları tek yönlü değildir. Bütün durumlarda aynı davranış tarzını göstermezler. Bazı insanlar kararlarını rahat ortamlarda verebilirlerken bazı insanlar stresli ortamları severler. Her şey kontrol altında iken davranışları belirlemek çok kolay olabilir ancak önemli olan aynı kişinin kontrolsüz durumlarda nasıl bir davranış sergileyebileceğini belirleyebilmektir. Liderlerin etkinliği dış etkenlere bağlıdır. Bunları net olarak ortaya koyabilirsek

performansımızı artırır, hatalarımızı azaltırız. Yüksek ETEÇA'ya sahip ilişkiye yönelik liderler, yüksek orta veya düşük seviyede lider etkinliğine sahip olabilirler.

a. Düşük Seviyeli Lider Etkinliği : Yüksek ETEÇA'ya sahip liderler astlarının desteklerini araştırır, astlarının duygularına önem verir, cezayı bir yöntem olarak benimsemez, grubun sağlığına önem verirler. Görevi fazla dikkate almaz, görevin başarılması için astların desteğini sağlamaya çalışırlar. Stresli durumlarda liderlik rolünü astları ile birlikte belirler, onları kararlarında zorlamazlar.

b. Orta Seviyeli Lider Etkinliği : İlişkiye dayalı liderler grubun bir elemanı olarak kabul edilirler. Astlarının görevlerini yapabilmeleri için duygularını dikkate alırlar ve grup içerisindeki çatışmaları azaltırlar. Eğer astlar arasında çatışma var ise veya astların lider ile ilişkileri gevşek ise göreve yönelik performanslarını kaybetmeden önce probleme uygun yaklaşır ve onların yapılacak görev ile ilgili endişelerini azaltırlar.

c. Yüksek Seviyeli Lider Etkinliği: Liderler astlarının desteğini pek önemsemezler, onlar için görevin nasıl yapıldığı önemli değildir. Detaylarla çok fazla uğraşırlar ve görevin yapısını devamlı değiştirirler. Astlarını çok fazla kontrol altında tutarlar, davranışları sıkıcıdır, disipline önem verirler, yönetimde fazla kuralcıdır astlarına liderden çok patron gibi davranırlar.

2.3.6.1.2. Göreve Yönelik (Task-Motivated) Lider (ETEÇA Toplamı 64 ve daha aşağı)

Bu tarz liderler görevin yapılmasına çok önem verirler ve astlarla olan ilişkilerini fazla önemsemezler. Yapılacak görevle ilgili olarak her şeyin açık ve belirli olmasına dikkat ederler. Görevle ilgili olarak standartlar belirlerler ve bu standartlar herhangi bir şekilde çalışmaz ise onu yeniden meydana getirinceye kadar uğraşırlar. Görev yapılırken duygusallığa yer vermezler. Düşük ETEÇA'ya sahip göreve yönelik liderler de, yüksek ETEÇA'ya sahip ilişkiye yönelik liderler gibi yüksek orta veya düşük seviyede lider etkinliğine sahip olabilirler.

a. Düşük Seviyeli Lider Etkinliği : Göreve yönelik liderler bütün dikkatini yapılacak işe vermiştir. Bu yüzden astlarının ne düşündüğünü önemsemezler. Astları tarafından çok az desteklendiği zamanlarda bile çok fazla çalışırlar ve astlarını devamlı olarak kontrol ederler. Görevin başarılması için cezayı bir yöntem olarak kullanırlar.

b. Orta Seviyeli Lider Etkinliği : Görev yerine getirildiği zaman; liderler rahatlar, sosyalleşmeye zaman ayırır, astlarının duygularını önemser, astlarına nazik ve dostça davranırlar. Görev arzu edilen şekilde yapıldığı sürece rahattır. Liderler görevin daha iyi nasıl yapılabileceğini devamlı olarak araştırırlar. Astlarına görevlerini yaparlarken engel olmazlar aynı zamanda üstlerinden de engel görmek istemezler.

c. Yüksek Seviyeli Lider Etkinliği : Grup içerisinde kişisel çatışmalar çok fazladır. Devamlı stres altındadırlar. Liderler astlarına karşı çok az etkilidir. Astlarını yönetirken zorlanırlar ve gruba hakim değillerdir. Astlar ile ilişkiye girmek yerine görevle ilgilenirler. Kararsızdırlar.

2.3.6.1.3. Sosyal Bağımsız Liderler (ETEÇA Toplamı 65-72 arasında)

Bu durumda olan kişileri yüksek veya düşük ETEÇA'ya sahip lider olarak tarif etmek zordur. Astlarının ne düşündüğü ile çok az ilgilidirler. Çevresine karşı açık ve esnektirler. Görevini yaparken tecrübelerini kullanırlar. Genellikle samimidirler ve yüksek derecede kontrolü benimserler. Kontrol az iken performansları düşüktür.

“ETEÇA” liderlik ölçeği bireysel öncelikli amaçlar ile liderlerin motivasyonlarını ölçmeye çalışır. Değişik durumlarda, liderler farklı olarak davranabilirler. Örneğin düşük seviyeli lider etkinliğinde; göreve yönelik liderler, bütün dikkatlerini işin yapılmasına verirken, ilişkiye yönelik liderler astlarının kendilerini desteklemeleri için ilişkilere yönelirler (FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., 1984, age, S - 42).

Kısaca açıklamak gerekirse göreve veya ilişkiye yönelik liderlik yaklaşımları değişik durumlar için geçerlidir. Her iki özelliğe birden sahip bir lider olsa bile etkili olabilmesi için durumun da uygun olması gerekmektedir.

2.3.6.2. Lider Etkinliği

Lider etkinliğinden; liderlerin tesir edebileceği ve kontrol altında tutabileceği astlarının sayısı ve seviyeleri kastedilmektedir. Fiedler'e göre liderlerin etkili olabilmeleri için kontrol ve tesir edebileceği 3 temel durumsal faktör mevcuttur. Bunlar :

- a. Lider-Ast ilişkisi (Leader-Member Relations)
- b. Görevin Yapısı (Task Structure)
- c. Mevki Gücü (Position Power)

Bu üç faktör organizasyonların içerisinde çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Bu da liderlerin herhangi bir şekilde kontrol edebileceği durumları göstermektedir. Liderlerin kontrol edebilecekleri etki alanları da birbirinden farklı düzeydedir. Bunlar ise;

- I. Yüksek seviyeli kontrol (High control)
- II. Orta seviyeli kontrol (Moderate control)
- III. Düşük seviyeli kontrol (Low control)

Yüksek seviyeli kontrolde astlar, verilen görevleri isteyerek yaparlar. Çünkü liderlerin onları destekleyecek güçleri vardır. Liderler astlarını disipline edebilecek otoriteye sahiptirler.

Orta seviyeli kontrol düzeyinde liderler astlarını yeterli seviyede destekleyebilir ancak astlar ve üstler izlenmesi gereken en iyi yöntemi tespit edemeyebilirler.

Düşük seviyeli kontrol düzeyinde ise liderlerin astlarını yeterli seviyede destekleyebilecek güçleri yoktur. Astları üzerindeki otoriteleri yeterli değildir. Şimdi bu davranışsal faktörleri inceleyelim.

2.3.6.2.1. Lider - Ast İlişkisi

Buradaki en önemli faktör liderlerin birlikte çalışacağı, kontrol altına alabileceği ve etkileyebileceği astlarının sayısını belirlemektir. Liderlerin astları tarafından, bağımsız ortamlarda ne ölçüde destekleneceklerini, astlarının sadakatlerini ve güvenlerini gösteren durumsal değişkendir. Liderler grubun desteğine ve sadakatine sahipler ise etkinlikleri fazlalaşacak, etkileyebilecekleri ve kontrol altına alabilecekleri ast sayısı ve seviyesi artacaktır (FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., 1984, age, S - 59, 71).

Eğer liderler görevin yapılması esnasında astları tarafından desteklenir ve astlar da liderin istediği tarzda hareket edip, onun uygulamış olduğu politikalarını kabul ederler ise kontrol düzeyi çok yüksek seviyede olacaktır. Astları tarafından kabul edilen bir liderin resmi otoriteye, organizasyonun desteğine ve kurallarına, resmi kontratlara, emir komuta zincirinin kendisine sağlamış olduğu desteğe ihtiyacı olmayacaktır. Ayrıca bu liderlerin yönetimleri esnasında ödül ve ceza sistemine de ihtiyaçları yoktur. Çünkü astları her durumda liderlerini izleyecektir. Bu durumda görevin yapısının ve mevki gücünün fazla bir önemi kalmayacaktır.

Lider ve ast arasındaki iyi ilişki ile astların desteği; yüksek düzeyde etkinlik sağlayacaktır. Bu liderlerin astları üzerindeki etkileri çok fazladır. Astlar liderlerinden ve yaptıkları işten çok memnundurlar.

Astlar arasında meydana gelecek çatışmalar liderin zamanının ve eforunun büyük bir bölümünü almaktadır. Lider, muhalif bir ast grubuna sahip ise astlarının kendisini sabote etmediklerinden ve görevlerini yaptıklarından emin olmak zorundadır. Lider astlarının sadakatinden ve desteğinden emin değil ise görevin tamamlanması için mevki gücünü ve görevin yapısını kullanmak durumundadır.

Liderlerin aynı zamanda kendisinden daha üst düzeyde olan yöneticileri tarafından desteklenmesi lazımdır. Eğer astlar bu durumu fark ederler ise liderlerinin yönetim tarzını benimserler. Bu durum, liderlerin astları üzerinde gerekli otoriteyi sağlamaları için çok önemlidir. Ancak burada en büyük zorluk liderlerin astları

tarafından ne ölçüde desteklendiklerini ve onların sadakatlerine ne kadar sahip olduklarını belirleyebilmektedir. Bunu belirleyebilmek için liderler bazı sorulara cevap ararlar. Bunlar:

- Astlar, liderlerini problemlerin dışında tutmaya çalışıyorlar mı?
- Astlar, liderlerini önemli problemler meydana gelmeden önce uyarıyorlar mı?
- Astlar, işlerini yaparlarken dürüst davranıyorlar mı?
- Astlar, görevlerini yerine getirirken liderlerinin isteklerinden daha fazlasını yapıyorlar mı?
- Astlar, kendi aralarındaki sohbetlerinde liderlerinden bahsediyorlar mı?
- Astlar, samimi olarak liderlerinin isteklerini yapmaya hazırlar mı?

Eğer liderler bu soruların hepsine veya büyük bir çoğunluğuna EVET cevabı verebiliyorlar ise astlar ile aralarındaki ilişki muhtemelen iyi olacaktır. Ancak lider-ast ilişkisi içerisinde bazı zorluklar da mevcuttur. Astlar arasında meydana gelen büyük boyuttaki çatışmalar, farklı değer yargıları, eğitim düzeyleri, dil uyumsuzluğu gibi konular lider-ast arasındaki ilişkilerde çözümlenmesi gereken en büyük zorluklardır. Lider-ast ilişkilerinde ki en önemli iki konu ise liderlerin astlar tarafından desteklenme düzeyleri ile astlar arasında meydana gelen çatışmalardır.

2.3.6.2.2. Görevin Yapısı:

İkinci önemli durumsal değişken; görev yapısının belirgin olup olmaması ve görevin yapısı nedeniyle liderlerin kontrol ve tesir edebildiği astlarının sayısıdır. Görevlerin belirgin olması, verilmiş olan emirlerin herkes tarafından bilinmesi, işin yapılabilmesi ve performansın artırılması için çok önemlidir.

İnsanlar yapılacak görev ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları takdirde endişeli olurlar. Aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarının düşüncelerini, liderleri

tarafından nasıl değerlendirildiklerini bilmek isterler. Bu durum yalnızca görev yapısı belirgin olan organizasyonlarda bellidir. Organizasyonlarda çalışanların görevleri kesin ve belirgin, herkesin yapacağı iş belli ise liderlerin etkinlikleri, kontrol ve etki alanları görevlerinin yapısına göre artıp, azalabilecektir. Bu tarz organizasyonlara en güzel örnek Silahlı Kuvvetlerdir. Organizasyon içerisinde görevi ve sorumluluğu belli olmayan hiç kimse yoktur (FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., 1984, age, S - 73, 98).

Görev yapısının belirgin olması liderlerin astları üzerindeki kontrol ve etkisini artırır. Eğer görevin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı belirgin değilse liderlerin yaratıcılığına ve karar alabilme yeteneğine ihtiyaç vardır. Çünkü astlar, liderleri ile aynı fikirde olmayabilirler. Bu da liderlerin astlarını yönetme güçlerini azaltır. Görev yapısını belirleyebilmek için liderler şu sorulara cevap ararlar;

- Amaçlar açık olarak belirlenmiş veya biliniyor mu? (Ürün yada hizmetin resmi veya ayrıntılı açıklamasının olması görevin yapısının belirginliğini gösterir)
- Görevin yapılması için yalnızca tek yol mu vardır? Eğer görev yapılırken astların izleyebileceği bir yol var ise görev yapısı belirgindir.
- Görev yapılırken sadece tek doğru cevap ya da çözüm mü vardır? Görev yapılırken astların bir doğru cevabı var ise görev yapısı belirgindir. Birden fazla doğru cevap veya çözüm var ise görev yapısı belirsizdir.
- Görevin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek kolay mıdır? Görevin yapılması esnasında çözümler ve kararların doğruluk derecesi performansı göstermektedir. Eğer görev yapısı belirgin ise görevin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek çok daha kolay olmaktadır.

Liderlerin deneyimlerinin fazla olması astlarının üzerindeki kontrolü daha fazla artıracaktır. Liderlik eğitimi ile deneyim birbiriyle çok yakından ilgilidir. Lider eğitiminin görev yapısına etkisi çok fazladır. Çünkü lider eğitiminde nelerin gerekli olup, nelerin gerekli olmadığı, neyin etkili, neyin etkisiz olduğu öğretilir ve çeşitli durumlarda neler yapılması gerektiği pratik olarak gösterilir. Lider eğitimi, yönetim esnasında karşılaşılabilecek durumlarda uygulanılacak olan en kolay yöntemi öğretir

(Easier Evaluation) ve görevin yapılması için gerekli olanları (More Goal Clarity) belirler.

Liderlerin almış olduğu her teknik ve teorik eğitim astları üzerindeki etkilerini de o oranda arttıracaktır. Bu eğitimler liderlere değişik yaklaşımlar üretmelerini ve problemlerin çözümünde değişik hal tarzları uygulamalarını sağlayacaktır. Ancak liderlerin almış olduğu bu eğitimlerin fazla olmasından daha çok bunları astları ile olan ilişkilerinde ne ölçüde kullanabildiği önemlidir. Çünkü, ne kadar fazla şey bilerseniz bilin, anlatacaklarınız karşınızdakilerin anlayabileceği ölçüde olacaktır. Liderlerin eğitim ihtiyaçları ise aşağıdaki şekilde belirlenebilmektedir.

- Eğer, lider karmaşık problemlerin çözümü esnasında astlarının ve çalışma arkadaşlarının devamlı olarak yardım ve önerilerini alıyor ise kesinlikle eğitime ihtiyacı vardır.
- Eğer, lider ara sıra astlarına danışıyor ve onların yardımlarını alıyor ise çok az eğitime ihtiyacı vardır.
- Eğer, lider görevin yapılması ile ilgili olarak astlarının yardımlarına ve tavsiyelerine ihtiyacı yok ve çözümleri tek başına ve doğru olarak bulabiliyor ise eğitim düzeyi iyidir ve eğitime ihtiyacı yoktur.

Liderler görev yapısı belirgin bir yerde çalışıyorlar ise;

- Mümkün olan durumlarda gözlemcilerden görev yapısı ile ilgili detaylı açıklamalar istenmelidir.
- Görev ile ilgili her şey öğrenilmelidir. Bu durum detaylı plan hazırlanmasına imkan sağlayacaktır. Performans artacak, ilave bilgiye sahip olunacak ve aranılan rehber durumuna gelinecektir.
- Görevler bölümlere ayrılmalıdır, her şeyin belli alt görevleri çıkartılmalıdır.

- Görev yapısı belirli olan işler için gönüllü olunmalı, belirsiz görevlerden uzak durulmalıdır.

- İleri seviyelerdeki görevler için eğitime katılmalıdır.

- Yapılan görevler için prosedürler, kılavuzlar geliştirilmelidir. Bunlar örnekler ile açıklanmalı ve görünen bir yerde muhafaza edilmelidir.

Liderler görev yapısı belirgin olmayan bir yerde çalışıyor ise;

- Amirlere danışılmalı, mümkün olan her durumda yeni ve alışılmadık problem verilmesi istenmelidir.

- Görev ve problemler grup üyeleri ve astlar ile birlikte çözülmeye çalışılmalıdır. Planlama ve karar verme birlikte yapılmalıdır.

- Belirsiz durumdaki görevlerde üstler ile birlikte çözüm bulmaya çalışılmalıdır.

- Görev yapısındaki belirsizlikleri çözmek için çaba sarf edilmelidir.

2.3.6.2.3. Mevki Gücü :

Üçüncü önemli durumsal değişken ise amaçları gerçekleştirebilmek için astları yönlendirme imkanına sahip olan mevki gücüdür. Organizasyonlarda liderlerin sahip oldukları mevkilerin sağladığı ödül ve ceza verme yetkisi, astlarına emir verme ve yönlendirme seviyelerini göstermektedir. Bütün organizasyonlarda kişilerin görevleri gereği sorumlu oldukları mevkileri vardır ve bu mevkilerin; astlar üzerinde yaptırım gücü mevcuttur.

İnsanlar herhangi bir grubun içerisinde diğerleri ile eşit düzeyde bir üye ise, yaptırım güçleri fazla değildir. Bu durumdaki liderlerin astlarını yönetimlerinde kendi üstlerinin desteğine çok fazla ihtiyaçları vardır. Eğer liderlerin astlarını terfi ettirme, ödül ve ceza verebilme yetkileri var ise astları üzerindeki etkileri fazla olacaktır. Eğer liderlerin bu yetkileri yok ise astları üzerindeki etkileri az olacaktır.

Liderlerin sahip oldukları mevkiler, normal olarak astları üzerindeki resmi otoritelerini göstermektedir. Liderlerin astlarını işe alma ve işten çıkartma, görev verme, işlerini değiştirme, organizasyonun içinde bir bölümden başka bir bölüme kaydırma hatta başka bir şehre atama yapabilme yetkisi onun mevkisinin gücünü göstermektedir. Liderler mevkileri sayesinde hangi astının kiminle çalışacağına karar verebilirler.

Bazı durumlarda liderlerin mevkileri onlara çok fazla güç verirken bazı liderlerin mevkileri ise resmi olarak ödül ve ceza yetkisi vermez. Örneğin gönüllü bir kuruluşun başkanı astlarını yapmış oldukları görevlerden dolayı yalnızca güzel sözler ve övgüler ile ödüllendirebilir. Bu durumda bulunan liderin astları üzerinde hiçbir etkileri yoktur.

Mevkinin liderlere sağlamış olduğu güç ise astlar üzerindeki etkinlik için tek başına yeterli değildir. Liderlerin sahip olduğu bu güç ve otoritelerinin astları tarafından kabul edilmesi gereklidir. Eğer liderler astları tarafından fazla desteklenmez ise buldukları mevkilerde uzun süreli kalamazlar. Liderler astları ile sosyal bağlar kurarak onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek desteklerini almalıdırlar. Eğer liderler olumsuz davranışlarda bulunurlar ise astlarının desteklerini kaybederler. Bu durumda sistem çöker, grup dağılır ve liderler bulunduğu mevkilerini kaybederler.

Liderlere kendi liderleri tarafından ödüllendirme, idari değişiklik yapabilme, kısmi cezalandırma yetkisi verilir ise bu durum liderlerin astları üzerindeki etkisini arttıracaktır.

Liderler sahip oldukları mevkiler dolayısıyla astlarının desteğini sağlamaya çalışırken aynı zamanda örgütün amaçlarını da yerine getirmek zorundadırlar. Zaman zaman örgütün amaç ve istekleri ile astların amaç ve istekleri birbiriyle çatışabilmektedir. Liderler bu karmaşık durumları sahip oldukları mevkinin kendilerine vermiş olduğu otorite ve güç ile çözebilirler.

Mevki gücünü arttırmak için liderler;

- Astlarına kimin lider olduğunu göstermelidirler.
- En kısa zamanda görev ile ilgili olarak bütün bilgilere sahip olmak zorundadırlar. Bu durum alacakları kararlarda ve planlarda astlarına bağımlı olmalarını önleyecektir.
- Elde ettikleri bilgilerin üstlerine rağmen doğru olduğundan emin olmak zorundadırlar.

Mevki gücünü azaltmak için liderler;

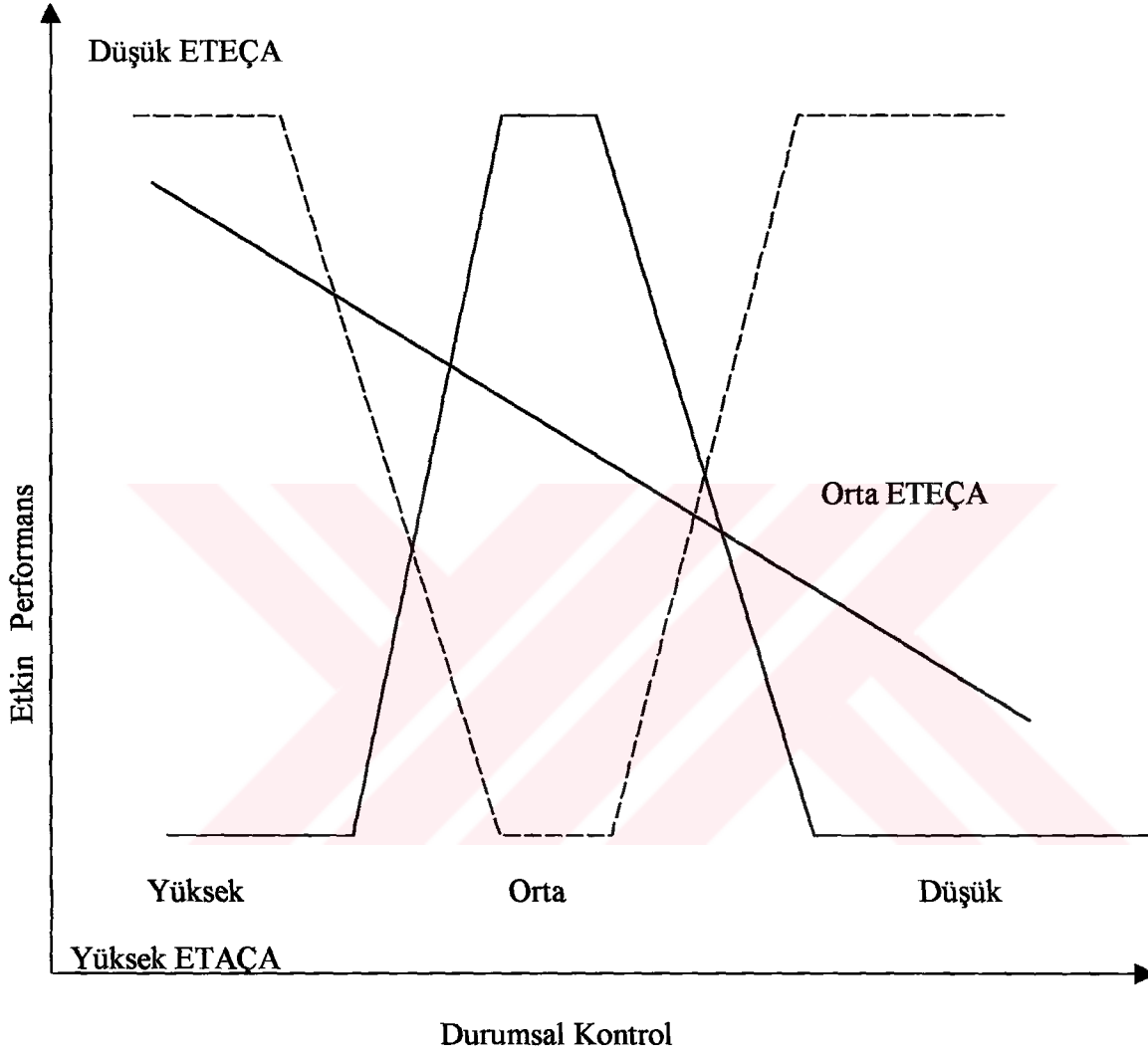
- Organizasyonun vermiş olduğu rütbe ve makamın gücünü astlarının üzerinde kullanmaktan kaçınmalıdır.
- Kararlarını bütün astları ile birlikte almalı ve onların fikirlerine önem vermelidir.
- Organizasyonla ilgili bütün bilgilere kolayca ulaşılabilmeyi sağlamalıdır.
- Astlarının bütün organizasyonda neler olup bittiğini bilmelerini sağlamalıdır.
- Astlarının deneyimlerinden azami derecede faydalanmalıdır.

Yapılan araştırmalarda ilk olarak insanların aklına mevki gücü gelmekle birlikte “etkili liderlikte”, lider-ast ilişkisi ve görevin yapısından sonra geldiği gözlemlenmiştir (FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., 1984, age, S - 99, 114).

2.3.6.2.4. Liderlik Tarzı İle Durumun Uyuşması

Daha öncede belirttiğimiz gibi çok az lider birbirinden farklı durumlarda aynı liderlik tarzını uygulayabilmiştir. Liderlik tarzı ile durumsal kontrol aşağıda izah edilen durumlarda birbiri ile uyum sağlayabilmektedir. Şekil 2-11’ de Fiedler’in

durumsallık yaklaşımında düşük ve yüksek ETEÇA'ya sahip olan liderlerin performans düzeyleri gösterilmektedir.



Şekil 2-12 Durumsallık Modeli
(FIEDLER Fred E., 1984, age, S - 166).

Şekil 2-11'de de görüldüğü gibi, göreve yönelik (Düşük ETEÇA) liderler en iyi performansı düşük veya yüksek kontrol olduğu zaman, ilişkiye yönelik (Yüksek ETEÇA) liderler ise en iyi performansı orta seviyede kontrol olduğu zaman gösterirler. Şimdi Fiedler'in durumsallık yaklaşımında etkili olan astlar üzerindeki kontrol seviyelerini inceleyelim. Liderlerin astları üzerinde etkili olabilecekleri 3 farklı kontrol seviyesi bulunmaktadır (FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., 1984, age, S - 115, 176). Bunlar;

a. Yüksek Seviyeli Kontrol: Görev yapısı belirgin, astların tamamı görevlerini açık ve net olarak biliyorlar ise durumsal kontrol düzeyi yüksektir. Buna ilave olarak liderlerin mevki gücü yüksek, astlarını ödüllendirme ve cezalandırma güçleri fazla ise durumsal kontrol fazladır. Diğer bir deyişle liderlerin kontrol ve etki alanları;

- Astları tarafından izlenme düzeyleri
- Almış olduğu kararların kabul edilme düzeyine bağlıdır.

Bu durumsal yaklaşımı göreve yönelik (Düşük ETEÇA) lider ve sosyal (Socio-Independent) bağımsız (Orta ETEÇA) lider olarak tanımlayabiliriz.

b. Orta Seviyeli Kontrol: Bu durum, genel olarak karmaşık problemleri temsil eder. Liderler astları tarafından destekleniyor olabilir, fakat görev yapısı belirsizdir veya resmi otorite zayıftır. Durum bunun tersine de olabilir ve görev yapısı belirli ve mevki gücü yüksek olabilir, buna karşılık liderler astları tarafından yeterli olarak desteklenmeyebilirler. Bu durum ilişkiye yönelik (Relationship-Motivated) yüksek ETEÇA lideri ifade eder. Sosyal bağımsız liderler en iyi performanslarını bu durumlarda gösterirler.

c. Düşük Seviyeli Kontrol: Bu durum, genelde çok zordur ve bazen de stresle doludur. Görev yapısı belirsizdir ve açık değildir. Belirli bir yöntem ve metot yoktur. Astlar liderlerini sevmiyor veya onu yeterince desteklemiyorlardır. Liderlerin görevleri yapabilmeleri için sahip oldukları mevki güçleri çok azdır. Resmi otorite ve görev yapısı belli olsa bile, durum stresli ve liderlerin kontrol düzeyleri çok düşük olabilir. Bu durumu göreve yönelik (Task-Motivated) düşük ETEÇA liderlik tarzı olarak açıklayabiliriz.

Eğer liderlik tarzı ile durumsal kontrol seviyeleri birbiri ile uyum sağlamış ise liderlerin performansları yüksek olacaktır. Bununla beraber liderlik tarzı ile durumsal kontrolün seviyeleri birbiri ile uyumsuz ise liderlerin performansları düşük olacaktır. Çizelge 2-6 da çeşitli durumlardaki liderlik tarzları, davranışları ve performansları gösterilmektedir.

		Yüksek Seviyeli Kontrol	Orta Seviyeli Kontrol	Düşük Seviyeli Kontrol
Yüksek ETEÇA	DAVRANIŞ	Bazen otokratik Çekingen Birey merkezli Göreve yönelik	Saygılı Açık Katılımcı	Kaygılı Araştırmacı Kişisel ilişkiye önem veren
	PERFORMANS	Düşük	İyi	Düşük
Düşük ETEÇA	DAVRANIŞ	Saygılı Destekleyici	Yetenekli Göreve yönelik	Yol gösterici Göreve yönelik Ciddi
	PERFORMANS	İyi	Düşük	Genellikle İyi

Çizelge 2-6 Farklı Durumlarda ki Liderlik Tarzları Davranışları ve Performansları
(FIEDLER Fred E., 1984, age, S - 167).

Fiedler'e göre durumlar ile liderlik tarzları uyuşmadığı takdirde uygulanabilecek 2 seçenek vardır.

- a. Liderlik tarzını değiştirmek,
- b. Durumu değiştirmek.

Kişilerin uygulamış oldukları liderlik tarzları, onların kişiliklerini yansıtmaktadır. Astları ile olan ilişkilerinde bu davranışları uygulamaktadırlar. Bunlar da çocukluk çağlarında kazanılmış olan alışkanlıklardır. Çok basit olduğunu düşündüğümüz alışkanlıkların bile değiştirilmesi çok zor iken kişilerden uygulamış oldukları liderlik tarzlarını değiştirmelerini istemek Fiedler'e göre imkansız gibidir. Bu, insanlardan farklı olmalarını istemektir. Eğer bu başarılabilmiş olsa idi dünyadaki bütün insanlar arzu edilen şekilde davranır duygulu, sevgi dolu, etkili

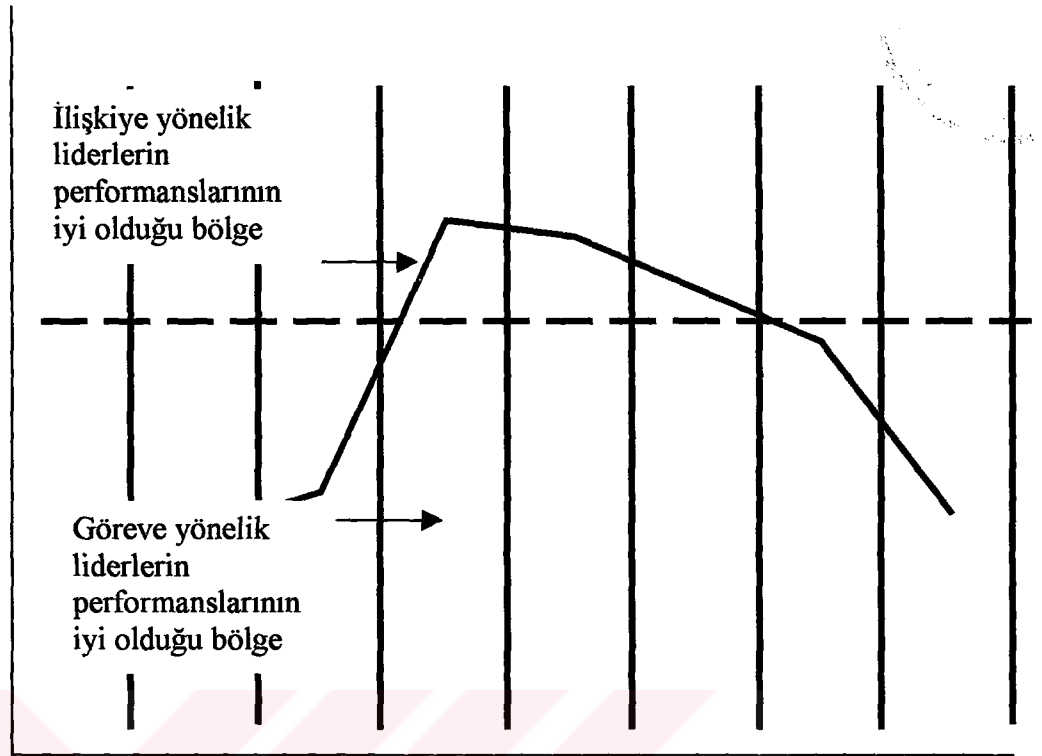
veya tersi olabilirlerdi. Bu insanların davranışlarının kesinlikle değişmeyeceği anlamına gelmemekle birlikte başarılması basit de değildir.

Genellikle kişiler bu durumlarda davranışlarının değiştiğini zannederler veya başkaları onların kişiliklerinin değiştiğini söyler. Fakat gerçek hiçbir zaman onların düşünmüş olduğu gibi değildir.

Bu yüzden durumları değiştirmek kişilik özelliklerini değiştirmekten çok daha kolaydır. Ancak ilişkilerin düzeyleri değiştirilebilir.

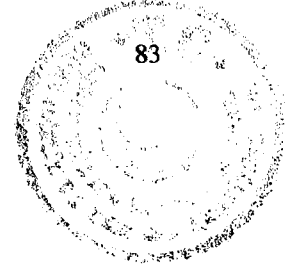
- Astlar ile daha fazla veya daha az gayri resmi zaman harcanması (yemek yemek, boş zamanı birlikte geçirmek),
- Astlarının da dahil olduğu çalışma saati dışındaki etkinliklerin artırılması (piknik, futbol, vb.),
- Organizasyon içindeki önemli kişilerin astlarının bulunduğu gruba çalışmak için çağırılması,
- Astların karşılaştığı problemlerinin çözümünde onlara gönüllü olarak destek verilmesi,
- Astların almış oldukları kararları çalışma grubunun kararlarına dahil edilmesi veya çıkarılması,
- Olumlu yaklaşımlar ile astların moral seviyesinin yükseltilmesi (ikramiye, tatil, mola vb.),
- Astların güvenilirliğinin yükseltilmesi veya azaltılması (Açık kapı politikası, kişisel görüşmeler için ilave zaman ayırma). Lider - ast ilişkilerini olumlu veya olumsuz yönde değiştirebilecektir.

Şekil 2 - 13'de Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre ilişkiye yönelik liderler ile göreve yönelik liderlerin performanslarının en iyi olduğu bölgeler gösterilmektedir.



Lider-Ast İlişkisi	İYİ	İYİ	İYİ	İYİ	ZAYIF	ZAYIF	ZAYIF	ZAYIF
Görev Yapısı	GÖREV YAPISI BELİRLİ		GÖREV YAPISI BELİRSİZ		GÖREV YAPISI BELİRLİ		GÖREV YAPISI BELİRSİZ	
Mevki Gücü	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF

Şekil 2 - 13 Durumsallık Yaklaşımında İlişkiye Yönelik Liderler ile Göreve Yönelik Liderlerin Performanslarının Değerlendirilmesi
(HAMPTON David R., et al, 1978, S - 603)



2.4. Liderliğe Alternatif Yaklaşımlar

Buraya kadar anlatılmış olan bütün liderlik yaklaşımları gibi durumsallık yaklaşımı da liderlik kuramını açıklamak için yeterli olamamıştır. Görev veya durumlara göre, hangi liderlik tarzının uygun olabileceğini açıklamaya çalışmıştır. Bu da liderliği tanımlamada bazı eksik noktalar bırakmıştır.

Bütün liderlik yaklaşımları, liderlerin uyguladığı liderlik tarzları, astların tutumları ve davranışları ile durumun karakteristiği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Modern teorisyenler hiçbir liderlik tarzının bütün durumlarda geçerli olamayacağını, bunun yerine hangi durumda, hangi liderlik tarzının etkili olacağını belirlemeye çalışmışlardır. Bunun üzerine geliştirmiş oldukları yöntemler ile liderliği açıklamaya çalışmışlardır. Son yaklaşımlarda ise bazı araştırmacılar ortamdaki değişkenlerin çok güçlü olabileceğini, liderliğin yerine geçebileceğini, hatta etkisizleştirilebileceğini öne sürmüşlerdir (NORTHCRAFT Gregory B. and NEALE Margaret A., 1990, S - 431). Şimdi Liderliğe Alternatif yaklaşımları inceleyelim.

2.4.1. Liderlik İkamesi (Substitutes for Leadership)

Günümüzde bir çok kişi “yaşamı bir çalışma, çalışmayı bir yaşam tarzı” olarak görmektedir (NICHOLAS Martha, 1994, S – 58). Bu yüzden iş dünyasında son 10 yıl içerisinde yaşanan gelişmeler şirketlerin, işleyiş biçimini tamamen değiştirmiştir. Aynı zamanda bu değişim üst düzey yöneticilere düşen görevleri de büyük ölçüde farklılaştırmıştır. Yukarıdan yönetim yerini taban inisiyatifine bırakmıştır. Bugün bazı araştırmacılar “Kahraman” yönetim kurulu başkanlarından değil, başarılı takımlardan bahsetmektedir. Üst düzey yönetimlerin klasik rolünün değişmekte olduğunu savunmakta ve yöneticilere şu sözü söylenmektedirler. “Siz işlerin yürüyüp yürümediğine bakın, şirket kendi kendisini yönetir”. Ancak bu mesaj çok önemli bir gerçeği inkar etmektedir. Bu durum lideri yalnızca iş takipçisi olarak görmektedir. Oysa lider organizasyona vizyon veren kişidir (HOUT Thomas M. and CARTER John C., 1998, S - 31). Lider ve astları aynı gemide performansı arttırmak için seyahat eden yolcular gibi görülebilir. Ancak lider bu grup içerisinde takım

ruhunu oluşturan ve onlara kendi amaçlarına ulaşmada yeterli inisiyatifi veren kişidir (KATZENBAHCH Jon R. And SMITH Douglas K., 1993, S – 112,116).

Kerr ve arkadaşlarının öne sürdüğü bu yaklaşım tarzı, alternatif üretme çabası içinde, liderliğe tamamen başka bir açıdan yaklaşmaktadır. Bundan önce izah ettiğimiz liderlik yaklaşımları yönlendirme, görevi yerine getirme, organizasyon oluşturma, astlar ile iletişim kurma ve ödüllendirme için güçlü liderlere ihtiyaç duyduğumuzu savunmuştur. Ancak, Kerr ve arkadaşları bu liderlik tarzlarının, astların gelişimlerini azalttığını, inisiyatifi ortadan kaldırdığını, yeteneksiz ve sağlıksız bir lidere olan bağımlılığın, organizasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratacağını, özellikle lider olmadığı zamanlarda veya astların rollerini yeterince uygulamadığı takdirde yapılmakta olan işin yavaşlayacağını, hatta tamamen duracağını savunmuşlardır (DAVIS Keith and NEWSTROM John W., 1989, age, S - 221).

Alternatif liderlik yaklaşımına göre liderin yaptığı hareketleri etkisiz kılmaktan öte gereksiz kılan bazı faktörler vardır. Bunlar çalışandan, vazifenin yapısından veya organizasyonun yapısından kaynaklanabilmektedir (ZEL Uğur, 1997, S – 596). Örneğin, üst derecede uzmanlaşma ve organizasyon içindeki görevini çok iyi bilen bir ast grubun da neyi, nasıl yapması gerektiğini söyleyecek bir lidere ihtiyaç yoktur. Uzmanlık bir liderlik alternatifi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda liderlik alternatifleri, liderlerin yerini almakta ve liderin belli bazı davranışları veya tutumları sergilemesini önlemektedir. Ayrıca, mevki olarak yeterli gücü olmayan liderin görevlerini yaparlarken astlarına müdahale etme ve onları yönlendirme şansı pek fazla olmayacaktır.

Göreve yönelik veya kişiye yönelik liderlik tarzları, astların uzmanlık derecesi ve deneyimleri üst düzeye doğru yaklaştıkça önemini yitirecektir. Astlar, görevlerini yaparlarken bir liderin direktifine ve ilgisine çok fazla ihtiyaç duymayacaklardır. Bu durumda göreve yönelik liderlik tarzının alternatifi yüksek derecede yapılandırılmış görev biçimi olabileceği gibi yüksek derecede tatmini olan bir görev ise insana yönelik bir liderlik tarzının alternatifi olabilecektir. Bu olaya organizasyon açısından bakar isek grup bütünlüğü her iki liderlik tarzının,

organizasyonun kuralları ve prosedürleri ise göreve yönelik liderlik tarzının yerini alabilecektir. Lider ve astlar arasında yeterli düzeyde yakınlık ve iletişiminin kurulamamış olması ise liderlik etkinliğini etkisizleştirmektedir (DAFT Richard L., 1997, S - 513).

Liderlik alternatifleri iş akışında, liderin direk etkisini gerektirmeden yapılan rutin faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan ve organizasyonu hedeflerine ulaştıran faktörlerin tamamını kapsamaktadır. Liderin kişisel gücünde ve bunun gerekliliğini azaltan iş tanımlamalarında ortaya çıkmaktadır. Bu durum görünüşte liderleri gereksiz hale getirmiş gibi görünse de organizasyon içerisinde liderlik zaten temin edilmiştir. Bu yüzden yöneticiler, lider davranışlarını önemsizleştirmemeli aksine dışarıdan dikkat edilmesini gerektirecek konular üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

Bunu yaparken üst düzey yöneticiler, çağımıza uygun evrensel yöneticilerden beklenen becerileri göstermeye aday lider ruhlu kişileri organizasyon içerisinde belirlemelidir. Bu kişiler kendi fonksiyonel görevlerini iyi yapmalarının ötesinde organizasyonun üst düzey yönetimine kuşbakışı hakim olacak şekilde hazırlanmalıdır. Yöneticiler organizasyon içerisinde liderliği gereksiz kılmaktan öte, ileride üst düzey yönetimlere kimleri getireceğini belirlemeli ve yeteneği saptanmış bu kişilerin liderlik özelliklerini geliştirmeye çalışmalıdırlar (BARLETT Christopher A., and GHOSHAL Sumantra 1997, S - 16). Çünkü insanlara yapılacak bu yatırım hiç bir zaman cevapsız kalmayacaktır.

Organizasyonlarda çalışan astlar yapılacak görevlerle ilgili öncelikleri belirleyemezler veya kendilerine göre belirlerler. Organizasyonu üstten kuşbakışı göremeyip mevcut kaynakları kendi işlerinde öncelikli olarak kullanmak isterler. Ancak güçlü liderler astlar arasındaki bu koordinasyonu sağlayabilirler. Organizasyon, etkin liderler ile öncelikli ihtiyaçlarını belirleyip bunları uygulamaya koyabilir (HANSEN Morten et al, 1999, S - 116). Çünkü etkin liderlerin henüz olmamış ancak gelecekte meydana gelmesi muhtemel olayları görebilme ve bu belirsizliklere organizasyonun amaçları doğrultusunda önlem alabilme yetenekleri vardır (BOWEN H. Kent, et al, 1998, S - 133).

Ancak liderlerin bu özellikleri onların astlarına olan güvenlerini engellememelidir. Organizasyonda oluşturulacak olan karşılıklı güven ortamı sayesinde başarı daima artacaktır (DUTTON Gail, 1998 S – 54). Çizelge 2 - 7'de liderlik ikamesinin etkileri gösterilmiştir.

DEĞİŞKEN		Göreve Yönelik Liderlik	İnsana Yönelik Liderlik
Organizasyon Değişiklikleri	Grup birliği	İkame	İkame
	Kuralcılık	İkame	Etkin değil
	Esnek olmama	Etkisiz	Etkin değil
	Yetersiz mevki gücü	Etkisiz	Etkisiz
	Fiziksel ayrılık	Etkisiz	Etkisiz
Görev Karakterleri	Yüksek yapılanma	İkame	Etkin değil
	Otomatik geri besleme	İkame	Etkin değil
	Yüksek iş tatmini	Etkin değil	İkame
Grup Karakteri	Profesyonellik	İkame	İkame
	Çalışma – Tecrübe	İkame	Etkin değil
	Değersiz ödüllendirme	Etkisiz	Etkisiz

Çizelge 2 – 7 Liderliğe İkame Yaklaşımlar

(DAFT Richard L., 1997, age, S - 513)

2.4.2. Karizmatik Liderlik

Öncelikle, karizma ne demektir? Nasıl elde edilir? Bunu anlamaya ve izah etmeye çalışalım. Karizma, tam açıklanamamış bir kavram olup, bulmak kolay, ancak belirlemek çok zordur. Karizma, saygı, sevgi, takdir ve güvenin üstünde ve ötesinde, astlar için duygusal bir bağıdır. İnsanlar tarafından kahraman, Mesih veya kurtarıcı olarak görülür (BATEMAN Thomas S., ZEITHMAL Carl P., 1990, age, S - 502).

Karizmayı tanımlayacak olur isek, “olağanüstü çekiciliği olan liderlerin kendisine ve kişiliğine, yandaşlarınca yakıştırılan büyüleyici güç ve yetenektir” şeklinde açıklayabiliriz. Eski Yunanca’da “Tanrı bağı” veya “Tanrı vergisi” anlamına gelen “karizma” sözcüğü ile “karizmatik” sıfatı bazı durumlarda otorite, iktidar ve meşruluk biçimlerinin nitelenmesinde de kullanılmaktadır (Ana Britannica, 1989, 13ncü Cilt, S - 4).

Karizmatik sıfatı, ise kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan bir yaratıcı için kullanılmaktadır (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 1986, S - 6436). Karizma sözcüğü ile karizmatik sıfatını açıkladıktan sonra, karizmatik lider kavramını açıklamak daha kolay olacaktır.

Karizmatik liderler; vizyonları izleyen ve kendilerini adanmış izleyenlerini çeken, izleyenlerini alışılmadık dışındaki performans yüksekliğine erdiren, onların gayelerini etkileyebilen, duygusal bağ kuran ve vizyonuna bağlılığını kazanan, izleyenlerini organizasyonun misyonuna kendi kişisel ilgilerinden daha çok yoğunlaştıran, onların bağlılığını kazanarak; vizyonunun takibinde fedakarlığa itebilen, organizasyonun mevcut durumunu şimdiki durumunun ötesinden açıkça görebilen 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 hiç memnun olmayıp, sürekli ilerlemesi için baskı yapan, organizasyondaki tatminsizlik ortamından yararlanarak, yeni ve daha iyi durumlara itebilen, özellikle izleyenlerine alışılmadık bir motivasyonel

enerji vermekte yetenek sahibi olan kişiler olarak tarif edebiliriz (CEYLAN Adnan, 1997, age, S - 319).

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 oluşturulacak, dağılan birliği sağlayacak bir harç, herkesin ona göre kendini ayarlayacağı bir “dış sabit nokta”, kendisiyle özdeşleşerek yeni bir kimlik kazanacak bir sembol işlemi görmektedir (BİLGİN Nuri, 1997, S - 338).

Karizmatik liderlik yaklaşımları konusunda insanlar arasındaki bireysel farklılıkların kaynakları, en önemli belirteç olarak karşımıza çıkmaktadır. Karizmayı yaratan en önemli unsurlardan birisi olan bireysel farklılık, çocukluk çağlarından itibaren oluşmakta ve zaman geçtikçe artan ölçüde farklılaşan bir eğilim göstermektedir. Aynı çevre şartlarında, aynı fizyolojik özelliklere sahip kişiler zamana bağlı olarak birbirinden farklılaşan kişisel özellikler sergileyebilmektedir (ERCİL Yavuz, 1997, S - 535). Aynı yumurta ikizlerinin; anne, baba, fiziksel görünüm, kısaca her şeyleri aynı olmasına rağmen davranışlarında birçok farklılıklar olduğu bilinen bir gerçektir.

Karizmanın liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte tek başına liderlik kavramını açıklamakta yetersiz kalacağı söylenebilir. Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamaların ışığında karizmatik liderlik yaklaşımlarını şu şekilde sentezleyebiliriz (KILINÇ Tanıl, 1997, S - 385).

2.4.2.1. Karizmatik Liderin Özellikleri

- a. Yüksek özgüvene sahip olma
- b. Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- c. İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği
- d. Kişisel risk üstlenme
- e. Kendini feda etme
- f. Güven uyandırma
- g. Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma
- h. Güdüleri harekete geçirme yeteneği
- ı. Pozitif enerjiye inanma

2.4.2.2. Karizmatik Liderin Göstermesi Gereken Durumsal Yönelim ve Etkileme Tarzları

- a. İdeolojik hedefleri belirleme ve yayma
- b. Yüksek hedeflerle ilgili beklentilerini ileterek astları ile iletişimde bulunma
- c. Astlarına model oluşturma
- d. Astlarının güdüleri canlandırma
- e. Geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkma
- f. Kişisel güç ve ikna cazibesi ile etkilemeye çalışma
- g. Kişisel özdeşleşmeyi sağlama
- h. Kendi tutum, değer, hedef ve inançlarının astları tarafından içselleştirilmesini sağlama

- ı. Toplu öz faydayı arttırma
- i. Kendi sorun ya da engellerini astlarının sorunu haline getirebilme
- j. Astlarının korku, kaygı, suçluluk ya da düşmanlık duygularını (vizyona götürebilecek biçimde) bir kişiye ya da figüre yönlendirebilme
- k. Bastırılmış duyguların açığa çıkmasını ve hızlı yayılmasını sağlayacak davayı vurgulama ya da sembolize etme

2.4.2.3. Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar

- a. Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti
- b. Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması (ataletin açıkça algılanması)
- c. Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması
- d. Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması (gözden düşmüş olması)
- e. Astların kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması
- f. Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti
- g. Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık, duygularını yaşıyor olması
- h. Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir “dava”nın mevcut olmasıdır.

2.4.3. İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik

Yönetici ve lider kavramları klasik ve geleneksel davranış biçimlerini açıklamada yeterli olmayınca yerini işlemci (transaksiyonel) ve dönüştürücü (transformasyonel) liderlik kavramlarına bırakmıştır. Bu kavramlar James Mc.

Gregor BUENS tarafından politik liderlik çalışmalarında, Bernard M. BOSS tarafından ise yönetim bilimi çalışmalarında kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre 2 farklı liderlik tarzı mevcuttur Bunlar işlemci liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarıdır. Şimdi sırasıyla bu liderlik yaklaşımlarını inceleyelim (ALBANESE Robert, 1988, age, S - 452).

2.4.3.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemci (transaksiyonel) lider kavramı, Zalesnik'in yönetici kavramı ile benzerlik göstermektedir. Her ikisinde astlarının performans standartlarını arttırma yolları ile hangi tarz ödüllendirmenin daha etkin olduğunu belirlerler. İşlemci liderler daha çok çaba göstermek için astlarının özel ilgi alanları ile yeteneklerini ortaya çıkartmaya çalışırlar (ALBANESE Robert, 1988, age, S - 452).

İşlemci liderlik tarzında; liderler, organizasyon içerisinde astlarının amaçlarını, görevlerini ve statülerini belirleyerek motivasyonlarını artırır ve performanslarını yükseltirler (ROBBINS Stephen P., 1989, S - 329).

İşlemci liderler; astlarını arzu edilen amaçlara ulaştığında çeşitli şekillerde ödüllendirirler, organizasyonun kural ve standartlarında sapma meydana geldiği anda aktif bir yönetim tarzı izleyerek astlarının hatalarını düzeltirler. Buna karşılık başarıya ulaştıkları taktirde astlarına destek vererek pasif bir yönetim tarzı izlerler. Genellikle, onları serbest bırakarak organizasyonla ilgili kararlar almaktan ve sorumluluktan kaçınırlar (SCHERMERHORN John R., et al, 1997, age, S - 330).

İşlemci liderler faaliyetlerinde dünden bugüne, bugünden geleceğe değişim yapmaksızın devam ederler. Mevcut durumu değiştirmek için herhangi bir çaba sarfetmezler. Sadece ufak tefek iyileştirmeler yapmak suretiyle etkinliği arttırmaya çalışırlar. Mevcut durumun en iyi savunucusu ve koruyucusudurlar. Çünkü bu sistem içerisinde ortaya çıkmışlardır.

Ancak işlemci liderlerin ilgilenmiş oldukları organizasyon ihtiyaçlarına cevap verme arayışları, günümüzün koşullarında yeterli olamamaktadır. Çağımızın çok

süratli değişime uğradığı düşünülecek olursa organizasyonların mevcut durumu korumaya çalışan, statükocu liderlere değil bu ihtiyaçlara cevap verebilecek çok yönlü liderlere ihtiyacı vardır. Bunun için liderlerin vizyonu, güçlü bir kişiliği, insanların üzerinde etkileyici bir yapısı bulunmalıdır (SCHERMERHORN John R., 1996, S - 332).

2.4.3.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Çağımızda her yönden çok hızlı gelişme ve değişmeler yaşanmakta, bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler sivil ve devlet örgütlerini değişen bu durumlara adaptasyona zorlamaktadır. Bugünün örgüt birimleri değişen ve gelişen şartlara yeterli uyumu gösterebilmek için dinamik, duyarlı ve esnek olmak durumundadır. Dönüştürücü liderlik tipi, yönetim konusunda çok farklı liderlik tarzlarına sahiptir. Dönüştürücü liderler karşılaştığı her türlü durumlara göre yönetim tarzı uygulayabilirler. Çoğu yönetici değişimi ve rekabeti iyi görememekte, aldıkları kararlar, içinde buldukları ortam ve şartlara uymamaktadır. Çevresel değişimleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek mevcut yapı ve işleyişi bu duruma uydurmak, örgütsel yapının ve devletin bekası için çok önemli bir gereksinimdir. Etkili lider olabilmenin şartlarından bir tanesi de liderlerin değişimleri algılama ile gerekli politika ve stratejileri geliştirerek bunları maharetle yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir. İşte “transformasyonel”, bir başka deyişle “dönüştürücü” liderlik günümüzde etkili bir yönetim tarzını simgelemektedir (PARLAK Bekir, 1997, S - 117, 118).

Karizma, dönüştürücü (transformasyonel) liderlik için en önemli özelliklerden bir tanesidir. Dönüştürücü liderler, astlarının başarıları için, onların özel ilgi alanları ile alakadar olurlar. Organizasyonda heyecan verici ortam yaratırlar (BATEMAN Thomas S. and ZEITHMAL Carl P., 1990, age, S - 502, 503).

Dönüştürücü liderler, astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini isterler. Bunu sağlamak için onlara uğraştırıcı (anamlı) işler verirler. Astlarını iyi tanır, aynı zamanda onlara nasihat verir, rehberlik eder ve performanslarının artması için yapıcı

eleştirilerde bulunurlar. Astlarına örnek olurlar ve kendi davranışlarındaki örneklerle onlardan istediği iş performansının artmasını sağlarlar. Astlarını gruptaki yerleri ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler. Entellektüel teşvik etme özelliklerini, üstün teknik yetenek ve kişisel zekalarından alırlar. Grup veya organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembol yaratır ve yönetirler. Kısa vadeli organizasyon amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde performanstaki önemli artışlar için çalışırlar. Çalıştıkları yere heyecan getirirler ve kendileri ile astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar. Organizasyon için neyin doğru olacağına inanıyorlarsa o yönde çalışırlar. Genelde organizasyonun mevcut olan kültüründe büyük değişiklikler yaparlar (CEYLAN Adnan, 1997, age, S - 319).

Dönüştürücü (transformasyonel) liderler, organizasyon içerisindeki bu köklü değişiklikleri 3 şekilde başarabilirler.

İlk olarak karizmatiktirler. İkinci olarak astlarının örgüt ile ilgili bireysel kararlar almalarını sağlarlar. Bunu yüz yüze (karşı karşıya) iletişim kurarak yaparlar. Astlarına sorumluluk verir, iletişim yollarını devamlı açık tutarlar. Astlarının gelişimlerini sağlamaları için her türlü imkanı sağlarlar. “Kendisine has özellikleri olduğu için, organizasyon içerisinde kimse onlara benzeyemez.”

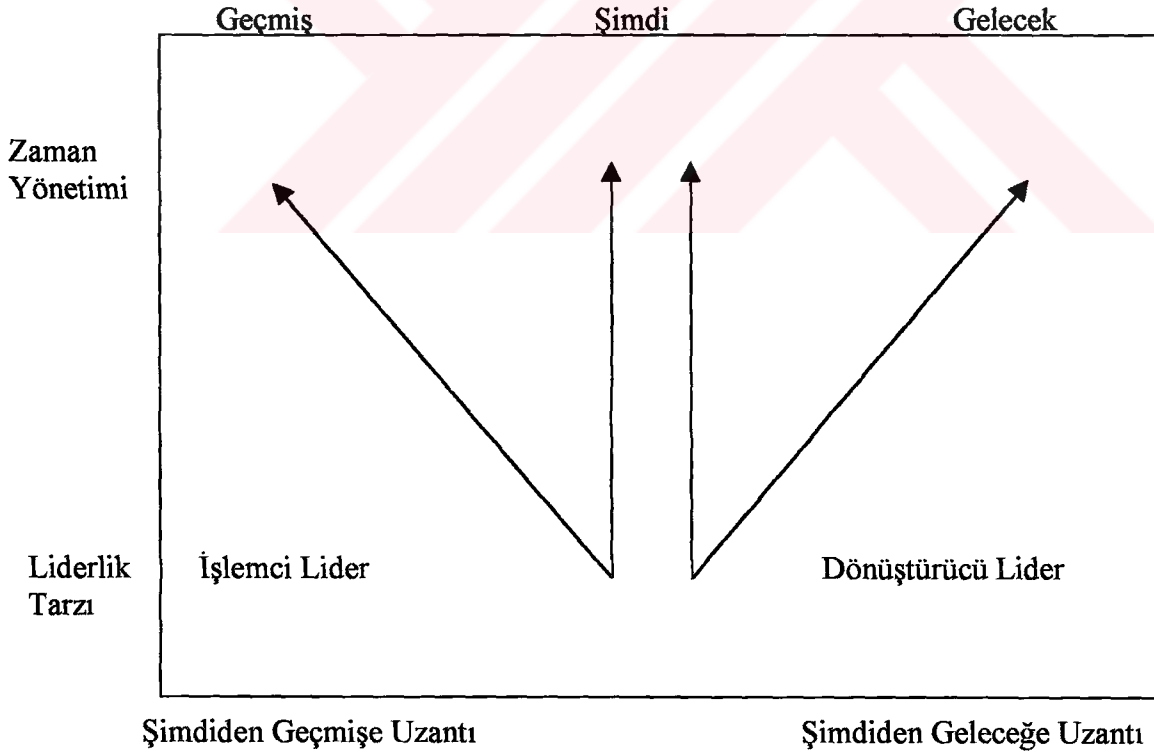
Üçüncü olarak, dahiyane çözümleri (pratik çözümleri) vardır. Olaylar meydana gelmeden önce astlarını ikaz ederler. Buna rağmen olay meydana gelmiş ise bu duruma potansiyel çözümler bulurlar. Organizasyonun tehdit, güçlü ve zayıf taraflarını çok iyi bilirler. Organizasyonun düşünce tarzını oluşturur, problemlerini belirler ve net çözümler bulurlar. Bunlar, belirli, uygulanabilir ve liderler tarafından astlarına taahhüt edilmiştir. 4 özellikleri ile karakterize edilirler.

a. Vizyon sahibidirler, amaçları ve programları ile astlarının dikkatini belirli noktaya toplarlar.

b. Vizyonu, iletişim ile desteklerler, davranışları ve sembolleri ile asıl amaçlarını gerçekleştirmek için astlarını zorlarlar.

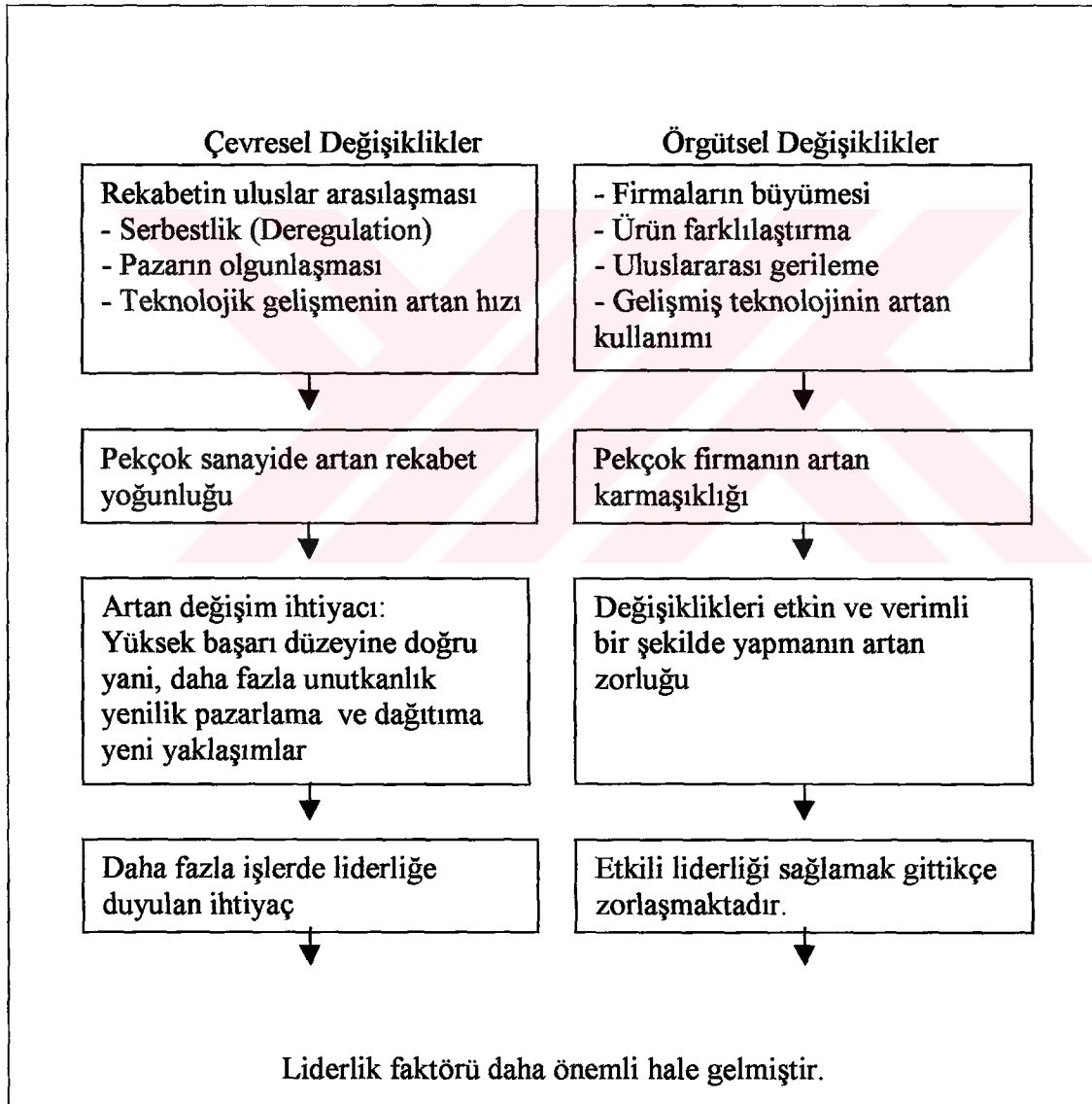
c. İnanç (güven) oluştururlar. Bu inancı; değişmeyen, güvenilir, bağımsız, istikrarlı davranışları ile sağlarlar. Bu durum organizasyon için gerekli olan yönü (yolu) belirler ve bu yoldan sapmazlar. Bu da örgüt içerisinde doğruluk ve dürüstlüğün oluşmasını sağlar.

d. Olumlu bireysel saygınlıkları vardır. Bu durum organizasyon içerisinde kendini önemli görmek şeklinde değil kişisel güçlülük, zayıf yönlerini en aza indirmek, yeteneklerini geliştirmek, hünelerini (kabiliyetini) arttırarak, hatalarından ders almak şeklinde ortaya çıkar. En önemli özellikleri ise hatalarından ders almaktan daha çok, başarmak için her yolu denemeleri ve çaba sarf etmeleridir (BATEMAN Thomas S., and ZEITHMAL Carl P., 1990, age S - 502, 503). Şekil 2–13 de İşlemci ve Dönüştürücü liderlik arasındaki farklar gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi işlemci liderler çabalarını geçmişten günümüze, dönüştürücü liderler ise çabalarını günümüzden geleceğe doğru yoğunlaştırırlar.



Şekil 2–14 İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Farklar,
(EREN Erol, 1997, S - 401)

Liderler için yapılacak değişim ve reformların zamanlaması çok önemlidir. Bunun için lider organizasyonun değişim ihtiyacını fark ettiği zaman örgütün karar mekanizmasında bulunan yöneticilerine bu ihtiyacın gerekliliğini izah eder ve onları ikna etme yoluna gider. Ancak organizasyonda işler yürüyor ve hedeflerine ulaşıyorsa ve çevre değişiklikleri aşama aşama gerçekleştiriliyorsa, liderlerin diğer kilit yöneticileri ikna etmesi kolay olmayacaktır (EREN Erol, 1997, age, S - 400). Çizelge 2-8 de Günümüzün değişen çevresel ve örgütsel koşullarının liderlik üzerindeki etkileri gösterilmektedir.



Çizelge 2 - 8 Günümüzde Değişen Çevresel ve Örgütsel Koşulların Liderlik Üzerindeki Etkileri.

(EREN Erol, 1997, age, S - 399).

Liderler bu değişimi en kolay kriz dönemlerinde başarabilirler. Kriz dönemi kurumlardaki ve organizasyonlardaki düzenleri kırar ve çevre ile arasındaki sınırları kaldırır. Organizasyon dışı açık hale gelir ve çevresi ile arasındaki bilgi akışı hızlanır. Bu dengesizlik organizasyondaki değişim ihtiyacını fazlaştırır. Kriz, beklenmedik olaylar, organizasyonu dengede tutmaya çalışan yöneticiler için bir tehdit olsa da değişimin oluşması için gerekli olgulardan bir tanesidir. Belirsizlik ortamında, bunu en iyi şekilde çözebilen kişilerin dünya ve organizasyonu ile ilgili vizyonu güç kazandığı gibi, kişi de bireysel olarak güç kazanır. Belirsizlik ve kriz yeni bir gerçeklik yaratılması için bulunmaz bir fırsattır. Organizasyonlarda yeni bir vizyon ve değişim sağlayan yeni bir kültür aşıl原因 dönüştürücü liderler bu özelliklerini yalnızca doğuştan getirmezler organizasyonları güdümsüz kaldığında yeni problemlerle karşılaşıldığında ortaya çıkarlar (ŞİMŞEK Hasan ve AYTEMİZ Dilkan, 1997, S - 477,478).

Bu duruma en güzel örnek Ulu Önder ATATÜRK'tür. 19 Mayıs 1919 tarihine kadar umutları tükenmiş, her tarafı işgal edilmiş bir ulusun, yıkılmak üzere olan bir imparatorluğun askeri iken bu tarihten sonra tamamen farklı bir rejimin savunucusu ve kurucusu olmuştur. Atatürk bir kriz döneminde ortaya çıkmış ve Türk milletinin makus kaderini değiştirmiştir.

2.4.3.3. Vizyon Yaratma

Büyük organizasyonlar, değiştirmeye muktedir oldukları veya değiştirmeye muktedir olmadıkları şeyler ile organizasyonları için kutsal olan veya kutsal olmayan şeylerin neler olduğunu belirlemek zorundadırlar. Bu üstün yetenek ise süreklilik, bilinçli eğitilmiş disiplin anlayışı ve vizyon oluşturma ile ilgilidir. Organizasyonlar basmakalıp düşüncelerden kurtulmak istedikleri takdirde öncelikle uygun bir vizyon oluşturmalıdır. Bunun neticesinde astların davranışları otomatik olarak değişecek buda performansı arttıracaktır (DUCK Daniel, 1993, S – 111). Buraya kadar işlediğimiz konularda hep liderlerin vizyonu olması gerektiğini söyledik ancak vizyonu izah etmedik. Şimdi vizyon kavramı üzerinde duralım.

Vizyon, üzerinde en çok konuşulan ancak en az anlaşılan kelimelerden bir tanesidir. İnsanlar vizyonu; arzu edilen değerler, başarıya ulaşma, toplumsal bağ kurma, amaçlara ulaşmak için oluşan büyük bir coşku veya motivasyon için itici bir güç olarak görmüşlerdir (COLINS James C. and PORRAS Jeery I., 1996, S - 66).

Vizyonu uzun dönemde başarılması istenilen amaç olarak tanımlayabiliriz. Vizyon; organizasyon kültüründe; paylaşılan inanç ve değerleri değiştirmede ve yeniden yaratmada en önemli etkidir. Vizyon liderlerin yönetimleri esnasında anahtar rol oynar. Liderler çevresel koşullara uyum sağlamalı, gelecekle ilgili uygulayacakları projeleri hazırlamalı, vizyonlarına ulaşmayı sağlayacak stratejilerini belirlemelidirler. Liderler kendi vizyonunu oluşturduktan sonra astlarının da kendi vizyonlarını oluşturmaları için onlara hedeflerini vermek zorundadır (DAVIS Keith and NEWSTROM John W., 1989, age, S - 208).

Vizyon, liderleri birbirinden ve iyi yöneticilerden ayıran özelliklerin bütünüdür. Vizyon organizasyona ilişkin düşünülen bir geleceği geliştirme, paylaşma, tasarlama yetisi, var olanla; olması öngörüleni, yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme gücü, bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri dengeleyebilme gücü, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak gelecek yaratabilme becerisidir. Vizyonun temelini bireysel değerler oluşturmaktadır. Bu da örgütsel bir çevre yaratma gücüne sahip olabilme, sosyal örgütleri çok daha geniş kapsamda algılayabilme, kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilme, riske girme cesareti görebilme olarak ortaya çıkmaktadır (ERÇETİN Şule, 1997, S - 126).

Büyük organizasyonların en büyük çıkmazı vizyonu meydana getiren amaca ulaşmak için gerekli olan "Hayal Gücü" eksikliğidir. Tarihimizi incelediğimizde bununla ilgili bir çok örnekle karşılaşırız. Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'u fethederken kullandığı efsanevi topları ve tepeleri aşan kadırgaları ile yetenek ve öngörü kapasitesinin limitlerini zorlamış bunun sonucunda da yeni bir çağ açmıştır (ÇASIN M. Hakkı, 1997, S - 435).

Liderlerin yukarıda izah ettiğimiz bu vizyonu oluşturabilmeleri için 5 temel özelliğe sahip olmaları gereklidir.



- Yöntem oluşturma; Liderler bunun için öncü rolünü üstlenmeli, yeniliğe açık olmalı ve astlarını yeni fikirler oluşturmada desteklemelidir.

- Yaratıcı olma; Liderler yaratıcı güçlerini örgütün vizyonu haline getirebilmeli ve bunu astlarına kabul ettirebilmelidir.

- Yardımseverlik; Liderler organizasyon içerisinde takımın bir parçası gibi görev yapmalı, astlarının gayretlerini ve performanslarını desteklemelidir.

- Örnek oluşturma; Liderler davranış tarzlarıyla astlarının neler yapması gerektiğini göstermeli ve onlar için bir model olmalıdır.

- Başarıyı paylaşabilmeli; Liderler görevin yapılması esnasında heyecan yaratabilmeli, beyni ve kalbi ile astları arasında bulunabilmelidir (SCHERMERHORN John R., 1996, S - 320,321).

Liderlerin astlarını yönetebilmeleri için bu özelliklere asgari düzeyde sahip olmaları gereklidir. Kısaca vizyon sahibi lideri; başkalarının hayallerini süsleyen güzel bir rüyayı yalnızca düşünmekten çıkartıp hayata geçiren kişidir diye tanımlayabiliriz.

2.4.4. Atfetme (Attribution) Yaklaşımı

Araştırmacılar en son olarak atfetme sürecinin liderlik kavramlarında oynayabileceği önemli rol üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Atfetme terimini; insanların, diğer insanların davranış tarzlarının sebeplerini açıklamada kullanmış oldukları varsayımları ifade etmekte kullanmışlardır (ARNOLD Hugh J. and FELDMAN Daniel C., 1986, age, S - 140).

Atfetme yaklaşımı, sebep – sonuç ilişkisinden bir şeyler çıkartmaya çalışan insanlar ile ilgilidir. Meydana gelen herhangi bir olay başka bir şeye atfedilerek izah edilmeye çalışılır. Liderlik açısından baktığımız takdirde, atfetme yaklaşımı; liderliğin sadece insanların diğer insanlar hakkında yaptıkları atıflardan ibaret olduğunu savunmuştur. Buna karşılık atfetme yaklaşımı açısından bakıldığında ise insanlar; liderleri zeka, sosyallik, güçlü hitabet yeteneği, anlayış, çalışkanlık gibi özelliklerle tanımlamışlardır (ROBBINS Stephen P., 1989, age, S - 329).

Geleneksel liderlik yaklaşımları liderlik ve etkilerinin kolayca tanımlanıp ölçülebileceği varsayımına dayanmaktadır. Buna karşılık atfetme yaklaşımında bunun her zaman geçerli olamayacağı, liderlik ve etkileri fertlerin olaylar ile ilgili sebepleri anlaması, bunlardan sorumluluklarını ve görevlerini çıkartması ve şahsi niteliklerini değerlendirmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Örneğin, herhangi bir grubu buraya kadar incelemiş olduğumuz liderlik yaklaşımlarından birisi ile değerlendirmemiz istendiği takdirde, grubun yüksek performansını liderin niteliklerinin yüksek olmasına bağlarız. Yani iyi olarak bulunan şeylerin sebebini grubun performansına bakarak lidere atfederiz. Aynı şekilde liderler de astlarını değerlendirirken buna benzer reaksiyonlar gösterebilirler. Astlarının kötü çıkan performansının, gayret ve ilgisizlik yüzünden olduğunu düşünür ise onları ikaz ederler veya cezalandırırlar. Ancak, bu kötü performansı organizasyondaki iş yükünün fazlalığına bağlarlar ise sorunu çözme yoluna gidebilirler.

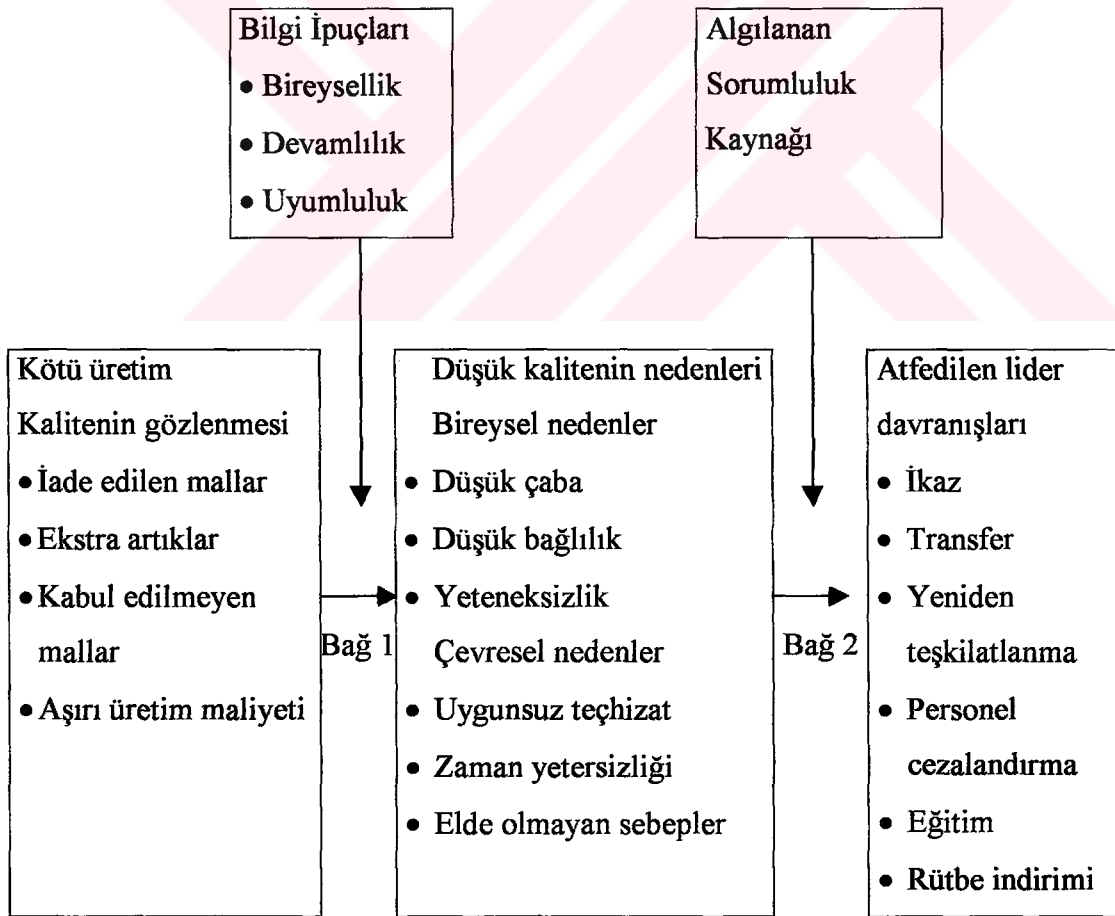
Lider, astlar ve onların davranışları hakkındaki bilgiyi, onları sık sık gözlemleyerek toplar. Bu bilgilere dayanarak her astının davranışına göre çıkarımlar yapar ve buna göre bir hareket tarzı belirler. Lider bu durumun teşhisinde çevresel ya da kişisel faktörlerin hangisi tarafından oluşturulduğunu bulmaya çalışır. Bunu yaparken insan davranışlarının 3 boyutuna cevap arar. Bunlar; bireysellik (kişiye has özellik olması), devamlılık ve uyumluluktur. Lider, bu sorulara vereceği cevaplar neticesinde bireysel veya çevresel olduğuna karar verebilir (ALBANESE Robert, 1988, age, S - 472).

Lider, buradan çıkarmış olduğu sonuçlara göre astları ile ilişkilerinin boyutunu ayarlayacaktır. Başarısının sebebi bireysel faktörlere atfedilen bir ast ile başarısının sebebi çevresel faktörlere atfedilen bir asta farklı davranış tarzı uygulanacaktır.

Aynı şekilde astların göstermiş oldukları performanslar da liderlerin davranışlarında etkili olur. Astların göstermiş oldukları performanslara göre liderler organizasyonun içine yeni katılmış olsalar bile başarılı veya başarısız olarak değerlendirilir. Etkinlik ise organizasyon içerisinde çalışanların tamamının

yetenekleri ve başarı düzeyleri ile doğru orantılıdır. Ancak organizasyonun göstermiş olduğu başarı veya başarısızlığı yöneticinin başarısı veya başarısızlığı olarak algılanır ve ona atfedilir. Bu aynı zamanda organizasyonun bir yansıması olarak karşımıza çıkar (ANALOUİ Farhad, 1999, S - 387).

Takımı başarılı olamayan bir teknik direktörün işine son verilmesi konuyu daha iyi izah edebilmemiz için çok güzel bir örnektir. Ne takımın sahibi, ne de taraftarlar takımın neden iyi oynayamadığını veya arzu edilen sonuca ulaşamadığını bilmezler ve araştırmazlar. Ancak, takımın sahibi bu istenmeyen durum karşısında bütün oyuncuları kovamayacağı için, faturayı teknik direktöre keser. Yeni getirilen teknik direktör ise takımı geri döndürüp başarıya götüreceği yeni liderliği temsil eder. Şekil 2 – 15’de liderliğe atfetme yaklaşımı gösterilmektedir (HELLRIEGEL Don, et al, 1995, age, S - 372, 373).



Şekil 2-15 Liderliğe Atfetme Yaklaşımı
(HELLRIEGEL Robert, et al, 1995, age, S - 372)

3. PİYADE OKUL KOMUTANLIĞI'NDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

3.1. Kapsam

Şu ana kadar incelemiş olduğumuz bütün liderlik yaklaşımlarından bahsederken hiçbir yaklaşımın mükemmel olmadığını kendisinden önce yapılmış olan araştırmaları tamamen geçersiz kılmadığını, her yaklaşımın eleştirilen bir takım yönleri ve zafiyetleri olmasına rağmen, genel kabul görmüş yönlerinin de bulunduğunu ve bir sonraki araştırma için temel taşı oluşturduğunu izah etmeye çalıştık.

Bunları izah ederken ise mevcut örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için gerekli olan en büyük faktörün, iyi bir lider ile örgütte uygulanacak olan etkin bir liderlik tarzının önemini vurguladık. Liderler hem organizasyonlar ve kurumlar için, hem de bu organizasyonlarda çalışan gruplar ve astlar için yol gösterici niteliğindedir. Çünkü organizasyonların vizyonunu belirleyen uygulayan ve uygulatan liderlerdir. Kısacası lidersiz bir organizasyon veya kurum başsız kalmış bir vücut gibidir.

Etkin liderleri bulup çıkartmak ve onları yetiştirip geleceğe yön vermek organizasyonlar için bir seçenek değil, gerekliliktir. Ancak liderlerin seçecekleri ve uygulayacakları liderlik tarzları da organizasyonlar için hayati öneme haiz bir konudur. Çünkü astların yönlendirilmesi ve amaçların belirlenmesinde liderler lokomotif rolünü üstleneceklerdir. Tıpkı tren katarlarının, onları çeken lokomotifini takip ettiği gibi astlar da liderlerini ilerledikleri istikamette izleyeceklerdir.

Liderlerin başarılı olabilmesi için bir defada doğru yaklaşım tarzını uygulayabilmesi gereklidir. Bu yüzden liderlerin pozitif bir yaklaşım tarzı uygulamaları ve inisiyatif sahibi olmaları gereklidir. İnisiyatif sahibi liderler katılımcı tarz yönetim uyguladıkları taktirde doğru kararlara daha kısa yoldan ulaşabilirler. Ancak bu başarılı olmak için yeterli değildir. Liderler astlarının

görevlerini bir defada ve doğru yapmaları yönünde desteklemeli ve onları eğitmek için her türlü çabayı sarf etmelidir.

Liderler, yönetimleri esnasında doğru yöntemleri kullanarak gerçeklere ulaşmalıdır. Dünyada değişmeyen tek şeyin değişim olduğu unutulmamalıdır. “Değişmeden öğrenmenin, öğrenmeden değişmenin” (CAFOĞLU Zuhâl, 1997, S - 139) mümkün olmadığını temel felsefe olarak kabul edilmeli ve ölünceye kadar eğitimlerini devamlı arttırarak sürdürmelidirler.

Ancak şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki bir de karizmaya dayalı liderlik tarzı vardır ki bu da karizmatik liderliktir. İnsanların eğitilmesi liderlik için çok önemli bir faktördür. Fakat eğitilen ve seçilmiş olan bu insanlarda da bir takım özelliklerin bulunması gereklidir.

3.2. Amaç

Biz bu bölümde organizasyonların amaçları ile organizasyonlarda çalışan insanların uyum içinde olmalarını sağlamak, organizasyonların içindeki faaliyetlerin planlanması ve düzenlenmesindeki aksaklıkları asgari seviyeye indirmek, sorumlu yöneticilerin sahip oldukları mevkilerin yönetimleri esnasındaki etkilerini saptamak ve Fiedler’ e göre insanların yapılarını değiştirmek yerine durumları değiştirmenin geçerliliğini araştırmak ve eğer bir etki var ise Türk Silahlı Kuvvetleri’ nde bunun derecesini ortaya çıkartmak maksadıyla yapılmıştır.

3.3 Uygulama Yöntemi

Daha önceki bölümde durumsallık yaklaşımını izah ederken FİEDLER’ in yaptığı araştırmalarda A.B.D. Ordusuna subay yetiştiren kaynaklardan birisi olan WEST-POINT’ i ve Yedek Subay Okullarını incelediğini ve ortaya atmış olduğu durumsallık yaklaşımının geçerliliğini Silahlı Kuvvetler ortamında test ettiğini belirtmiştik.

Bizde bu maksatla araştırmamızda Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na subay, astsubay ve asteğmen sağlayan kaynaklarının yaklaşık % 50 sini oluşturan ve piyade sınıfının kıta, karargah ve kurumlarına bu personelleri yetiştiren Piyade Okulu'nda bu incelemeyi gerçekleştirdik. FİEDLER' in durumsallık yaklaşımının geçerliliğini tamamen aynı olmamakla birlikte benzer bir ortamda test etmeyi uygun bulduk.

Piyade Okul Komutanlığı'nda halen kadro personeli olarak görev yapan ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin mevcut ihtiyaçlarına göre farklı statülerde yetiştirilen kursiyer subaylar ile asteğmen ve astsubay adayı öğrenciler arasından rütbe, personel sayıları ve ileride alacakları muhtemel görevlerde dikkate alınarak tesadüfi örnekleme yoluyla 4 farklı grup seçilmiş ve bunlar yapılan inceleme kapsamına alınmışlardır.

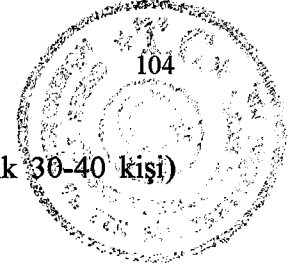
3.3.1 İnceleme Kapsamına Alınan Personelin Özellikleri

Yukarıda da izah ettiğimiz gibi araştırma kapsamına alınmış olan bu personellerin almış oldukları eğitimler, mesleki tecrübeleri, yetmişmiş oldukları kaynaklar, görev süreleri ve ileride alacakları görevlerde dikkate alınarak aşağıda izah edilmeye çalışılan özelliklere göre seçilmiştir.

a. Türk Silahlı Kuvvetlerinin çeşitli kıta, karargah ve kurumlarında uzun yıllar görev yapmış olan ve halen Piyade Okul Komutanlığı'nda eğitimci, öğretmen, birlik komutanı ile idari görevlerde bulunan ve mesleki olarak olgunluk düzeyinde bulunan subay ve astsubaylardan oluşan kadro personeli.

b. Türk Silahlı Kuvvetleri saflarına 1998 yılında Kara Harp Okulu'ndan mezun olarak teğmen rütbesi ile katılan, ve eğer askeri lise kaynağından geliyorlar ise 8 yıllık, sivil lise kaynağından geliyorlar ise 4 yıllık bir askeri geçmişi olan ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin en genç subayları olan kursiyer teğmenler.

c. Çeşitli üniversitelerden mezun olup Türk Silahlı Kuvvetleri' ne asteğmen rütbesi olarak katılacak, yaklaşık 2 aylık askeri geçmişi olan ancak mezun



olduktan sonra atandıkları kıtalarda asgari takım komutanlığı (yaklaşık 30-40 kişi) yapacak olan 265 nci dönem asteğmen adayı öğrenciler.

d. Türk Silahlı Kuvvetleri' ne astsubay olarak hizmet vermek maksadıyla yetiştirilen, bir grubu astsubay hazırlama okulundan, bir grubu sivil kaynaklı liselerden, diğer bir grubu kıtalarda başarı gösterip uzmanlıktan ve kıta çavuşluğundan geçen astsubay adayı öğrencilerden oluşturulmuştur.

Bu gruplar seçilirken asıl amaç, temel fonksiyonları birbirine benzeyen grupların, Türk Silahlı Kuvvetlerindeki görev süreleri, statüleri, tecrübeleri, rütbeleri, almış oldukları eğitimler arasındaki farklılıkları belirleyerek, Piyade sınıfında halen çeşitli kademelerde görev yapan ve kısa bir süre sonra kıtalarda; kısım ve takım komutanı olarak görev yapacak gruplar arasındaki benzerlikler, farklılıklar ve mevcut ilişkileri incelemektir.

Bu maksatla mevcut asteğmen adayı 1500 öğrencinin 150' si, 510 kursiyer teğmenlerin 55' i, 464 astsubay adayı öğrencinin 50' si, eğitici, öğretici, birlik komutanı ve karargah subayı olarak görev yapan 290 kadro personelinden 128 subayın 30' u, 162 astsubayın 28' i, tesadüfi örnekleme yoluyla denek olarak seçilmiş ve ölçek uygulanmıştır.

3.3.2. İncelemede Kullanılan Ölçekler

İncelemede FİEDLER' in “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (biz bunu bütün çalışmalarımız boyunca ilk harflerini alarak ETEÇA olarak adlandırdık)” ile “Lider Etkinlik Düzeyi (LED)” kullanılmıştır. Bu maksatla söz konusu ölçekler Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan İngilizce seviyesi yüksek, yurt dışında çeşitli maksatlarla görev yapmış muvazzaf personel ile asteğmen adayı öğrencilerden Kamu Personeli Dil Sınavı notu A olan, toplam 6 subay ve asteğmen adayı öğrenciye bire bir olarak tercüme ettirilmiştir. Tercüme etmeleri esnasında orijinal metinlere sağdık kalınması istenmiştir.

Tercüme edilen bu bölümlerin doğru olup olmadığı test edilmek maksadıyla aynı özelliklere sahip 6 farklı personele bu seferde Türkçe' den İngilizce' ye olacak şekilde tercüme ettirilmiş ve doğruluğu denenmiştir. Bütün bu işlemler bittikten sonra tercüme yapanlardan 6 subay ve asteğmen aday öğrenciden bir grup oluşturulmuş ve oluşturulan bu gruba ETEÇA ile Lider Etkinlik Düzeyi Ölçeğinde tercüme edilen sorular tekrar sorulmuş ve ne anlatmak istedikleri açık bir şekilde toplu olarak tartışılmıştır.

ETEÇA' da kullanılan toplam 36 sıfatın 22' si tercüme edenlerin tamamı tarafından doğru olarak ve aynı şekilde ifade edilmiştir. Geriye kalan 14 sıfat ise yapılan tercümelere farklılıklardan dolayı değişik olarak ifade edilmiştir. Ancak yapılan görüşmelerde bu kelimelerin de tercüme yapan herkes tarafından doğru olarak algılandığı ancak ifade ederken problemlerle karşılaştığı bu yüzden farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan grup çalışması neticesinde Ek-1 de gösterilen şekle getirilmiştir.

FIEDLER' in Lider Etkinlik Düzeyi Ölçeği ise öncelikle kitabında olan şekli ile bölümler halinde ve daha önce izah etmiş olduğumuz uygulama tarzı ile tercüme ettirilmiştir. Lider – Ast ilişkisi ölçeğindeki 8 tane sorudan 6 tanesi, görev yapısının 1 inci bölümündeki 10 tane sorudan 5 tanesi, görev yapısının 2 inci bölümün tamamı, mevki gücündeki 5 tane sorunun 4 tanesi tercümeleri yapan çalışma grubunun tamamı tarafından doğru olarak ve aynı şekilde tercüme edilmiştir. Diğer sorular ise ETEÇA' da olduğu gibi oluşturulmuş olan çalışma grubu tarafından doğru olarak algılanmış, fakat aynı şekilde ifade edilememiştir. Grup çalışması neticesinde hepsine ortak bir terim bulunmuş ve Ek-2 de görülen şekle getirilmiştir. Tercüme işlemi bitirildikten sonra yapılmış olan bu tercümelere anket haline dönüştürülmüştür.

Oluşturulmuş olan bu ölçeklerin uygulanacak olan kişiler tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için asteğmen adayı 30 öğrenciye deneme anketi yapılmıştır. Öncelikle öğrencilerden anketleri cevaplandırmaları istenilmiştir. Daha sonra öğrencilere uygulanan anketlerde anlayamadıkları veya kendilerine göre olumsuz buldukları soru olup olmadığı sorulmuştur. Bu uygulama neticesinde ETEÇA' da cevaplandırılması istenilen kişisel bilgiler ile 36 adet sıfattan oluşan

bölümde toplam 4 sorunun, Lider Etkinlik Ölçeğinde cevaplandırılması istenilen toplam 25 sorudan ise 8 tanesinin ankete katılanlar tarafından doğru olarak algılanmadığı tespit edilmiştir. Anketin sonucunda ise anlaşılmadığı tespit edilen soruların veya sıfatların herkes tarafından en iyi nasıl anlaşılabilceği deneme grubuna sorulmuş ve tartışma ortamı yaratılmıştır. 30 öğrencinin ortak katılımı ile EK-3’ de gösterilen En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA) ile EK-4’ de gösterilen Lider Etkinlik Düzeyi Ölçekleri (LED) oluşturulmuş ve uygulanmıştır.

3.3.3. İncelemede Kullanılan Ölçeklerin Değerlendirilme Kriterleri

Yapmış olduğumuz bu araştırmada FIEDLER’ in iki farklı ölçeği olan “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA)” ile “Lider Etkinlik Düzeyleri (LED)” ni asıllarına sağdik kalarak kullandığımızı söylemiştik. Anket esnasında bu iki ölçek uygulamaya katılan deneklere ayrı ayrı dağıtılmış ve ETEÇA ölçeğinde sorulan kişisel bilgiler “Lider Etkinlik Düzeyleri” ölçeğinde de kullanılmıştır. Şimdi kullanılmış olan bu ölçeklerin nasıl değerlendirmeye tabi tutulduğunu izah etmeye çalışalım.

3.3.3.1. Kişisel Bilgiler Bölümü

Kişisel bilgiler bölümünde sormuş olduğumuz sorularda Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan personelin rütbe, görev ve hizmet süreleri dikkate alınmıştır. Bu maksatla;

a. **Yaşınız** bölümünde tespit edilen yaş grupları; çizelge 3-1 de gösterilen subay ve astsubay rütbeleri ile o rütbelerdeki Türk Silahlı Kuvvetlerinin yaş ortalamalarına göre oluşturulmuştur. 24 ve altındaki yaş grubu; genellikle Kara Harp Okulu ve Astsubay Hazırlama Okulu’ndan mezun olma yaşı olup subaylarda; teğmen, astsubaylarda; astsubay çavuş ve astsubay aday öğrenciler, 25-29 yaş grubu subaylarda; üsteğmen, astsubaylarda; kıdemli çavuş-üstçavuş, 30-35 yaş grubu subaylarda; yüzbaşı, astsubaylarda; kıdemli üstçavuş-başçavuş, 36-45 yaş grubu subaylarda; binbaşı-yarbay, astsubaylarda; kademeli başçavuş 45 ve yukarısı subaylarda; albay ve general, astsubaylarda ise kıdemli başçavuş yaşlarına kesin

olmamakla birlikte yaklaşık olarak denk düşmektedir. İncelemeye tabi tutulan asteğmen aday öğrenciler sivil üniversitelerden mezun olmaları ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde olduğu gibi okul bitirme yaşı zorunluluğu olmadığı, ancak en son askerlik tecil süresinin yaş sınırı 33 olduğu için hem 24 yaş ve altı, hem de 25-29 yaş gruplarına dahil edilmiştir. Oluşturulmuş olan bu yaş gruplarında özellikle astsubaylarda kıta kaynağından gelen personel ilk rütbelerinde (Astsubay çavuş, Kıdemli çavuş) bu vermiş olduğumuz rakamlara denk düşmemekte buna karşılık ilerleyen rütbelerde ise bu farklılık yukarıda izah edilen şekle dönüşmektedir.

Yaş grubu	Subay	Astsubay
24-ve altı	Teğmen Asteğmen aday öğrenci	Astsubay çavuş Astsubay aday öğrenci
25-29	Üsteğmen Asteğmen aday öğrenci	Kıdemli çavuş Üstçavuş
30-35	Yüzbaşı	Kıdemli üstçavuş Başçavuş
36-45	Binbaşı Yarbay	Kademeli başçavuş
45 ve yukarısı	Albay General	Kıdemli başçavuş

Çizelge 3-1 Yaş Gruplarına Göre Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Rütbelere

b. Şimdiki göreviniz bölümünde yöneltilen sorular ile, personelin karargah görevi, eğitici, öğretmen, birlik; kısım (10-15 personel), takım (30-40 personel), bölük (100-200 personel), tabur (600-800 personel) komutanlıkları, kursiyer, astsubay veya asteğmen aday öğrenci olduğunu değerlendirebilmek ve liderlerin idare etmekle sorumlu oldukları astlarının miktarını belirlemek maksadı ile tespit edilmiştir.

c. Öğrenim durumunuz bölümünde yöneltilen sorular ile, lise mezunu; astsubay ve astsubay aday öğrenciler, 2 yıllık yüksek okul mezunu; 1970 ve daha önceki nasıplı subaylar, 3 yıllık yüksek okul mezunu; 1972-1976 nasıplı subaylar 4

yıllık yüksek okul mezunu; 1978 ve daha sonraki nasıplı subaylar, lisans üstü eğitim ise subaylar ile asteğmen adayı öğrencilerden yüksek lisans eğitimi yapmış olanlar denek olarak kullanılacağı için tespit edilmiştir.

d. Yönetimdeki kıdeminiz bölümünde yöneltilen sorular ile, çizelge 3-2 de gösterilmiş olan gruplar oluşturulmuştur. Bu gruplar; (1-6) yıl subaylarda; takım komutanlığı (30-40 personel), astsubaylarda; kısım komutanlığı (10-15 personel), (7-12) yıl subaylarda; bölük komutanlığı (100-200 personel), astsubaylarda ; bölük astsubaylığı, (13-20) yıl subaylarda; tabur komutanlığı (600-800 personel) ve karargah subaylığı, astsubaylarda; tabur idari işler ile ilgili görevler, (21 yıl ve üstü) subaylarda; alay ve daha üst birlik komutanlığı (1000 ve üzerinde personel) üst birlik kurum ve karargah subaylığı, astsubaylarda; üst karargah ve idari işler ile ilgili görevler göz önüne alınarak tespit edilmiştir.

Yönetimdeki kıdem	Subay	Astsubay
1-6 Yıl	Takım komutanı	Kısım komutanı
7-12 Yıl	Bölük komutanı	Bölük astsubayı
13-20 Yıl	Tabur komutanı Karargah subayı	Tabur idari görevleri
21 Yıl ve üstü	Alay ve daha üst komutanlık Üst karargah subayı	Üst karargah idari görevleri

Çizelge 3-2 Yönetimdeki Kıdeme Göre Türk Silahlı Kuvvetlerinde Alınabilecek Görevler

e. Katıldığınız kurs ve seminer miktarı bölümünde yöneltilen sorular ise personelin ilave bir eğitimi olup olmadığını tespit etmek maksadı ile konulmuş olup, her hangi bir ölçü göz önüne alınmamıştır.



3.3.3.2. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA) Ölçeği

Bu ölçekte teste tabi tutulan kişilerden 1 den 8 e kadar sıralanmış Ek-3 de gösterilen birbirine zıt 2 kelimededen oluşan toplam 16 adet sorunun atlanmadan bir seferde ve yalnız bir doğru cevap olacak şekilde süratle cevaplandırmaları istenilmiştir. Değerlendirmeye tabi olanların vermiş oldukları ilk cevaplar doğru olarak kabul edilmiş ve burada en önemli faktör olan En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşının (ETEÇA) en az sevdikleri kişi değil de, kendisi ile birlikte çalışmanın en zor olduğunu düşündüğü kişi olmasına dikkat etmeleri gerektiği teste katılan deneklere bildirilmiştir.

Anket neticesinde teste katılanlar tarafından işaretlenmiş olan bu sonuçlar her bir denek için ayrı ayrı toplanmıştır. Burada ortaya çıkan ETEÇA sonucunda kişinin kendisi hakkında bilgi edinilmeye ve deneğin liderlik tarzı ölçülmeye çalışılmıştır. Çıkan sonuçta;

a. Toplam 73 ve daha yukarı sonuç bulunmuş ise, yüksek dereceli ETEÇA ya sahip kişilik ve ilişkiye dayalı – motivasyonlu liderlik tarzıdır. Yüksek dereceli ETEÇA ise; çalışma arkadaşını görev anlayışı olarak beğenmeyen ve onlarla aynı görevde çalışamayacağını düşünen, ancak bu onlarla iş dışında başka bir faaliyette bulunamayacağı anlamına gelmeyen, görev ile ilgili ortak noktaları olmayabilen ancak diğer özellikleri dolayısıyla onlarla anlaşabileceğini düşünen, astlarının desteğine pek fazla ihtiyaç duymayan, detaylarla çok fazla uğraşıp görevin yapısını devamlı olarak değiştiren, disiplini seven, kuralcı davranan kişilik yapısı ve ilişkilerin çok önemli olması dolayısıyla “İlişkiye Yönelik” bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

b. Toplam 64 ve daha aşağı sonuç bulunmuş ise, düşük dereceli ETEÇA ya sahip kişilik ve göreve dayalı – motivasyonlu liderlik tarzıdır. Düşük dereceli ETEÇA ya sahip kişiler ise; uyumsuz, arkadaşlık ilişkileri zayıf, soğuk bir kişiliği olan, görevi birinci öncelik olarak düşünen, işin yapılması esnasında yetersiz çalışanlara tahammülleri olmayan, eğer görev o kişi tarafından yapılamaz ise yapacak başka bir kişiyi bulan ve görevi sonuçlandıran, diğer kişisel veya davranışsal özelliklerinin

hiçbir önemi olmayan, görevlerini yeterli yapmayan astlarını kesinlikle iyi bulmayan, duygusal hiçbir bağı önem vermeyen, devamlı stres altında çalışan, astlarına karşı çok az etkili olan ve onları yönetirken zorlanan, kararsız bir kişilik tarzı olup göreve olan aşırı düşkünlüğü yüzünden “Göreve Yönelik” liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

c. **65 ve 72 arasında** bulunan toplam ise, orta dereceli ETEÇA ya sahip kişilik ve sosyal – bağımsız liderlik tarzıdır. Orta dereceli ETEÇA ya sahip kişiler ise; göreve veya ilişkiye yönelik bir liderlik tarzı sergileyebildiği, motivasyonları veya amaçlarında karmaşıklık olabildiği, astlarının yargılarının veya fikirlerinin pek fazla önemli olmadığı, çevresine karşı açık ve esnek davrandığı, görevini yaparken tecrübelerini kullandığı, samimi ve yüksek derecede kontrolü benimsediği, kontrol az iken performanslarının düşük olduğu, genellikle kendi belirledikleri yollarında yürüdükleri, bu yüzden her ikisinin ortasında ve her iki duruma da uygun bir kişilik sergileyebilecek liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

3.3.3.3. Lider Etkinlik Ölçeği

Bu ölçekte deneklere Ek-4 de gösterilen toplam 25 adet soru sorulmuştur. Ek-3 de gösterilen ETEÇA da sorulmuş olan kişisel bilgiler bölümü bu ölçekte de kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan 25 soru 3 bölümde incelenmiştir. 1-8’ inci sorularda lider-ast ilişkisi 9-20’ nci sorularda görevin yapısı 21-25’ inci sorularda ise mevki gücü ölçülmüştür. Ancak görevin yapısı da kendi içinde 2 bölümde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. 9-18’ inci sorular görevin yapısı 1nci bölüm 19-20’ nci sorular ise görevin yapısı 2’ nci bölüm olarak ayrılmıştır.

Ölçekte kullanılmış olan soruların maksatlarını ve numaralarını belirledikten sonra şimdi de değerlendirme şeklimizi izah edelim. Değerlendirme 4 bölümden oluşturulmuştur. Lider-ast ilişkisini gösteren 1 ve 8’ inci sorularda çıkan toplam sonuç; 30 ve üzerinde ise; yüksek seviyeli, 20-30 değerleri arasında ise; orta seviyeli, 20 ve daha altında ise; düşük seviyeli ilişki olarak değerlendirilmiştir. Görevin yapısı 1’ inci bölümü gösteren 9 ve 18’ inci sorular ile görevin yapısı 2’ nci bölümü gösteren 19 ve 20’ nci soruların toplamalarının birbirinden çıkartılması sonucunda

elde edilen değer 14 ve üzerinde ise; yüksek seviyeli, 7-13 değerleri arasında ise; orta seviyeli, 6 ve daha altında ise; düşük seviyeli görev olarak yapısı değerlendirilmiştir. Mevki gúcünü gösteren 21 ve 25' inci sorularda çıkan toplam sonuç; 7-10 değerleri arasında ise; yüksek seviyeli, 4-6 değerleri arasında ise, orta seviyeli; 3 ve daha altında ise; düşük seviyeli mevki gücü olarak değerlendirilmiştir.

Çıkan sonuçlar yukarıda izah edildiği gibi öncelikle kendi içlerinde toplanmışlardır. Daha sonra görev yapısı 1' inci bölümde elde edilen toplam sonuçtan görev yapısı 2' nci bölümde elde edilen toplam sonuç çıkartılmış ve yeni bir görev yapısı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen 3 sonuç (Lider-Ast ilişkisi, Görevin Yapısı, Mevki Gücü) toplanarak yeni bir sonuç elde edilmiş ve Lider Etkinlik Düzeyi (LED) belirlenmiştir. Çıkan bu sonuç ise şu şekilde değerlendirilmiştir.

a. Genel toplamı **51-70 arasında** bir sonuç bulunmuş ise, yüksek dereceli lider etkinlik düzeyi olarak kabul edilmiştir. Yüksek dereceli lider etkinlik düzeyi ise; görev yapısının belirgin olduğu, astların ve üstlerin görevlerini açık ve net olarak bildiklerini, liderlerin ve yönetici konumunda olan kişilerin mevki güçlerinin yüksek olduğu, liderlerin astların ödüllendirme ve cezalandırma yetkilerinin fazla olduğu, liderlerin kontrol ve etki alanlarının çok geniş olduğu bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

b. Genel toplamı **10-30 arasında** bir sonuç bulunmuş ise, düşük dereceli lider etkinlik düzeyi olarak kabul edilmiştir. Düşük dereceli lider etkinlik düzeyi ise; çalışanların stres altında olduğu, görev yapısının belirsiz ve açık olmadığı, uygulamada sabit bir yöntemin bulunmadığı, astların liderlerini sevmedikleri ve onları yeterince desteklemedikleri, liderlerin görev yapabilmeleri için yeterli mevki güçlerinin bulunmadığı, liderlerin kontrol ve etki alanlarının çok düşük olduğu bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

c. Genel toplamı **31-50 arasında** herhangi bir sonuç elde edilmiş ise, orta dereceli lider etkinlik düzeyi olarak kabul edilmiştir. Orta dereceli lider etkinlik düzeyi ise; karmaşık problemlerin olduğu, lider ve yöneticilerin astları tarafından desteklendiği, fakat görev yapısının belirsiz ve resmi otoritenin zayıf olduğu veya bu durumun tersi, görev yapısının belirli, mevki gúcünün yüksek ancak liderlerin astları

tarafından yeteri kadar desteklenmediği bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

3.3.3.4. Liderlik Yaklaşımı ile Lider Etkinlik Düzeylerinin Uyuşması

Yapmış olduğumuz anketlerde daha önce de belirttiğimiz gibi iki farklı ölçek kullanılmış ve her kişi için iki farklı sonuç elde edilmiştir. Bunun neticesinde ETEÇA ölçeği kullanılarak kişinin liderlik tarzı bulunmaya çalışılmıştır. Lider Etkinlik Düzeyi (LED) ölçeği ile ankete katılan deneklerin görev yaptıkları organizasyonun yapısı incelenmiştir. Elde edilen toplam sonuçlar neticesinde aşağıda belirlemiş olduğumuz liderlik tipleri oluşturulmuştur. Oluşturduğumuz bu liderlik tarzlarının almış olduğu değerler ve özellikleri şu şekilde belirlenmiştir:

A Tipi Liderlik Tarzı: Yüksek ETEÇA (73 ve yukarı) ile yüksek lider etkinlik (51-70) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır; bazen otokratik davranan, çekingen bir yapıya sahip, ilişkilerinde birey merkezli olan ve göreve yönelik idari sistemi benimseyen, performansları ise düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

B Tipi Liderlik Tarzı: Yüksek ETEÇA (73 ve yukarı) ile orta seviyeli lider etkinlik (31-50) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Çevresi ile olan ilişkilerinde saygılı, görüşlerini belirtirken açık sözlü, görevlerin yapılması esnasında katılımcı, performansları ise iyi liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

C Tipi Liderlik Tarzı: Yüksek ETEÇA (73 ve yukarı) ile düşük seviyeli lider etkinlik (10-30) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Görev esnasında devamlı olarak bireysel davranan, grup çalışmasını sevmeyen ve katılmayan, buna mukabil görevi ile ilgili her şeyi araştıran, astları ile kişisel ilişkilere önem veren ancak performansları düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

D Tipi Liderlik Tarzı: Düşük ETEÇA (64 ve aşağı) ile yüksek seviyeli lider etkinlik (51-70) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Çevresi ile olan

ilişkilerinde saygılı, astlarını yapmış oldukları faaliyetlerinde destekleyici ve performansları iyi liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

E Tipi Liderlik Tarzı: Düşük ETEÇA (64 ve aşağı) ile orta seviyeli lider etkinlik (31-50) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Yetenekli, yapacağı göreve her şeyden daha fazla öncelik veren, performansları düşük liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

F Tipi Liderlik Tarzı: Düşük ETEÇA (64 ve aşağı) ile düşük seviyeli lider etkinlik (10-30) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Genellikle kendisine bağlı olarak çalışan astlarına yol göstericidir. Görevini devamlı olarak önemseyen, çevresi ile olan ilişkilerinde ciddi, performansları ise genellikle iyi liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

G Tipi Liderlik Tarzı: Orta ETEÇA (65-72) ile yüksek seviyeli lider etkinlik (51-70) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Personelinin eğitimine önem veren, astlarını yaptıkları işlerde destekleyen, yeterli düzeyde mevki gücüne sahip ilişkiye yönelik liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

H Tipi Liderlik Tarzı: Orta ETEÇA (65-72) ile düşük seviyeli lider etkinlik (10-30) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Astlarının üzerinde yeterli otoriteye sahip olamayan, astlarının eğitimine ve yetiştirilmelerine pek fazla önem vermeyen, verilmiş olan görevi gerektiği kadar yapan liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

İ Tipi Liderlik Tarzı: Orta ETEÇA (65-72) ile orta seviyeli lider etkinlik (31-50) düzeyinde bulunmuş personel davranışlarıdır. Amaçları yeterli derecede belli olmayan, karmaşık problemlerin olduğu, lider ve yöneticilerin astları tarafından desteklendiği, fakat görev yapısının belirsiz ve resmi otoritenin zayıf olduğu veya bunun tersi, görev yapısının belirli, mevki gücünün yüksek ancak liderlerin astları tarafından yeteri kadar desteklenmediği bir organizasyon yapısı olarak belirlenmiştir. Biz çalışmamızda bu grubu Türk Silahlı Kuvvetlerinin görev yapısı belirli ve mevki

gücü yüksek, ancak astları tarafından desteklenmeyen bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

3.3.3.5 Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Çalışmalarımız esnasında çizelgelerimizi oluştururken kullanmış olduğumuz yöntemleri şu şekilde izah edebiliriz:

a. Ortalama, incelememiz esnasında kullanmış olduğumuz değişkenin toplam miktarının, terim sayısına bölümü sonucunda elde etmiş olduğumuz değerlerin matematiksel olarak ifade edilmesidir.

b. Standart Sapma, Aritmetik ortalama gibi bir seriyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Değeri incelemelerimiz esnasında kullanmış olduğumuz değişkenin toplam miktarının, aritmetik ortalamadan farklarının alınmasından sonra bulunmuş olan kareli ortalamasıdır. Çıkan sonuç ile ortalama kıyaslanarak yığınların homojen veya uç değerlere sahip olup olmadığı belirlenmektedir.

c. F Değeri, değişkenlerin incelendiği yığınların arasında farklılık olup olmadığını; belirlenmiş olan %95 güven aralığında ve serbestlik derecesine bağlı olarak F Değeri Tabloları ile kıyaslanarak belirlenmesi için analizde kullanılan değerdir.

d. P Değeri, ANOVA testi içerisinde, bulunmuş olan iki aritmetik ortalama arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını göstermektedir. %95 güven aralığında, eğer P değeri 0,05' den küçük ise; iki ortalamanın farklı özelliklerden oluşan iki gruptan alındığını ve iki grup arasında fark olduğunu ifade etmektedir. Eğer P değeri 0,05'den büyük ise; iki ortalama aynı özelliklerden oluşan iki gruptan alındığını ve iki grup arasında fark olmadığını ifade etmektedir.

P > 0,05 İki Grup Arasında Fark Yoktur

P < 0,05 İki Grup Arasında Fark Vardır

e. **ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi)**, bağımsız değişken gruplarına ait aritmetik ortalamaların, aynı özellikleri taşıyan gruplardan alınıp alınmadığını test etmek için, minitab paket programı içerisinde bulunan ANOVA testi uygulanmıştır.

f. **Regresyon Analizi**, incelememiz esnasında kullanmış olduğumuz değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına denir. İki değişkenin arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılacak modelin matematiksel ifadesi ise şu şekilde bulunmuştur.

$$Y = a + bx$$

g. **Korelasyon Katsayısı (r)**, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini açıklayan -1 ile +1 arasında bir değer alan standart ölçüdür.

$r = 0$ ise değişkenler arasında herhangi bir ilişki yoktur,

$r < 0$ ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır,

$r > 0$ ise değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Yapmış olduğumuz araştırmalar esnasında r değeri + 1'e yaklaştıkça doğru yönlü bir ilişki olduğu; - 1'e yaklaştıkça ters yönlü bir ilişkinin kuvvetlendiği; r değeri sıfıra yaklaştıkça ilişkinin zayıfladığı; r değeri 0,50 civarında bulunmuş ise ilişkinin orta dereceli olduğu kabul edilmiştir.

3.4. Değerlendirme

Şimdi yapmış olduğumuz anketlerden elde etmiş olduğumuz sonuçları öncelikle oluşturmuş olduğumuz dört farklı gruba göre sırası ile, daha sonra da ankete katılmış olan bütün grupların tamamını birleştirerek ortaya çıkan genel sonuçlar şeklinde yorumlamaya çalışalım.

3.4.1. Kadro Personeline Ait Değerlendirmeler

Yapmış olduğumuz anketler neticesinde Piyade Okul Komutanlığında eğitici, öğretici, birlik komutanı ve karargah subayı olarak görev yapan kadro personelinin 58 kişi değerlendirmeye tabi tutulmuş olup bunlardan 30 kişisi subay, 28 kişisi astsubaydır.

N=58	Ortalama	Standart Sapma
a- Ast-üst ilişkisi	20,16	2,93
b- Görev yapısı	12,45	5,08
c- Mevki gücü	7,69	1,58
LED a+b+c	40,29	6,76
ETEÇA	61,76	19,77

Çizelge 3-3 Kadro Personeline Ait Temel İstatistik Bilgiler

Çizelge 3-3' deki değişkenler hakkında değerlendirmeler sırasıyla aşağıda olduğu gibidir :

a. Kadro personeline ait ast-üst ilişkisi ortalaması 20,16 olup, 20-30 değerlerinin arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast-üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,93' dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Kadro personeline ait görev yapısı değeri ortalaması 12,45 olup, 7-13 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç görev yapısında orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5,08' dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Kadro personeline ait mevki gücü değeri ortalaması 7,69 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücünde değeri yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,58' dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Kadro personeline ait lider etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 40, 29 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 6,76' dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Kadro personeline ait en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği (ETEÇA) değeri ortalaması 61, 76 olup, 64 değerinin altındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEÇA değeri düşük dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 19,77' dir ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Kadro personelinin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEÇA için düşük bulunmuştur. Bu sonuçlara göre kadro personeli E tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

	Serbestlik Derecesi	F	P
LED-ETEÇA	57	0,18	0,672

Çizelge 3-4 Kadro Personeline Ait Regresyon Analizi

Çizelge 3-4 de kadro personelinin vermiş oldukları cevaplara göre LED ile ETEÇA arasında

$$LED = 39,092 + 0,0194 \times ETEÇA$$

denkleminin Regresyon analizi sonucunda toplam 57 serbestlik derecesi ile $F=0,18$; $P=0,672$ ve %95 güven aralığında sağlandığı belirlenmiştir. Bu denkleme deneklerin %95' i uymaktadır.

	Ast-Üst	Görev	Mevki	LED
Görev	-0.035			
Mevki	0,136	0.538		
LED	0,438	0.862	0.697	
ETEÇA	-0.022	0.081	0.022	0.057

Çizelge 3-5 Kadro Personeline Ait Korelasyon Analizi

Çizelge 3-5 de görüldüğü gibi kadro personeline ait LED ile görev yapısı arasında 0,862; LED ile mevki gücü arasında 0,697 ve mevki gücü ile görev yapısı arasında 0,538 değerinde yüksek korelasyon katsayısı belirlenmiştir. Bu da iki değişken arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak kadro personelinin lider etkinlik düzeyi ölçeğinin; görev yapısı ve mevki gücü ile, görev yapısının ise mevki gücü ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
Frekans	1	13	0	1	30	2	0	2	9	58
Yüzde	0,02	0,22	0,00	0,02	0,52	0,03	0,00	0,03	0,16	1

Çizelge 3-6 Kadro Personelinin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı

Çizelge 3-6 da görüldüğü gibi kadro personelinin %52' si E tipi; %22' si B tipi; %16' sı İ tipi %3' ü F ve H tipi %2' si A ve D tipi liderlik tarzlarını benimsemişlerdir. C ve G tipi liderlik tarzları hiçbir kadro personeli tarafından benimsenmemiştir.

SINIF		A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
Subay	Frekans	0	7	0	0	19	1	0	0	3	30
	Yüzde	0,00	0,23	0,00	0,00	0,64	0,03	0,00	0,00	0,10	1,00
Astsubay	Frekans	1	6	0	1	11	1	0	2	6	28
	Yüzde	0,04	0,21	0,00	0,04	0,39	0,04	0,00	0,07	0,21	1,00

Çizelge 3-7 Kadro Personelinin Sınıflara Göre Liderlik Tarzları

Çizelge 3-7 de görüldüğü gibi subay kadro personelinin %64' ü E tipi; %23' ü B tipi; %10' u İ tipi; %3' ü F tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. A, C, D, G ve H tipi liderlik tarzları hiçbir subay kadro personeli tarafından benimsenmemiştir.

Astsubay kadro personelinin %39' u E tipi; %21' i B ve İ tipi; %7' si H tipi; %4' ü A,D ve F tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C ve G tipi liderlik tarzları hiçbir astsubay kadro personeli tarafından benimsenmemiştir .

3.4.2. Kursiyer Teğmenlere Ait Değerlendirmeler

Yapmış olduğumuz anketler neticesinde Piyade Okul Komutanlığına 1998 yılında Kara Harp Okulundan mezun olarak gelen ve Piyade teğmen olarak yaklaşık bir yıl süre ile kurs gören Türk Silahlı Kuvvetlerinin en genç subaylarından 61 kişi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

N=61	Ortalama	Standart Sapma
a- Ast-üst ilişkisi	28,00	3,86
b- Görev yapısı	12,69	3,85
c- Mevki gücü	7,74	1,98
LED a+b+c	48,43	6,75
ETEÇA	63,75	26,04

Çizelge 3-8 Kursiyer Teğmenlere Ait Temel İstatistik Bilgiler

Çizelge 3-8 deki değişkenler hakkında değerlendirmeler sırasıyla aşağıda olduğu gibidir :

a. Kursiyer teğmenlerin ast-üst ilişkisi ortalaması 28,00 olup, 20-30 değerlerinin arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast-üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,86' dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Kursiyer teğmenlerin görev yapısı değeri ortalaması 12,69 olup, 7-13 değerlerinin arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç görev yapısında orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,85' dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Kursiyer teğmenlerin mevki gücü değeri ortalaması 7,74 olup 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değeri yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1.98' dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Kursiyer teğmenlerin lider etkinlik düzeyi ölçeği (LED) ortalaması 48,43 olup, 31-50 değeri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 6,75' dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Deneklerin en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği (ETEÇA) ortalaması 63,75 olup 64 değerinin altındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEÇA değerinde düşük dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği



cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 26,04' dür ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Kursiyer teğmenlerin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEÇA için düşük bulunmuştur. Bu sonuçlara göre kursiyer teğmenler E tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

	Serbestlik Derecesi	F	P
LED-ETEÇA	60	1,36	0,249

Çizelge 3-9 Kursiyer Teğmenlere Ait Regresyon Analizi

Çizelge 3-9 da görüldüğü gibi kursiyer teğmenlerin vermiş oldukları cevaplara göre LED ile ETEÇA arasında

$$LED = 45,950 + 0,0388 \times ETEÇA$$

denkleminin Regresyon analizi sonucunda toplam 60 serbestlik derecesi ile $F=1,36$; $P=0,249$ ve %95 güven aralığında sağlandığı belirlenmiştir. Bu denkleme deneklerin %93' ü uymaktadır.

	Ast-Üst	Görev	Mevki	LED
Görev	0,176			
Mevki	0,074	0,361		
LED	0,695	0,777	0,542	
ETEÇA	-0,095	0,325	0,066	0,150

Çizelge 3-10 Kursiyer Teğmenlere Ait Korelasyon Analizi

Çizelge 3-10 da görüldüğü gibi kursiyer teğmenlerin LED ile görev yapısı arasında 0,777; LED ile ast-üst ilişkisi arasında 0,695 ve LED ile mevki gücü arasında 0,542 değerinde yüksek korelasyon katsayısı belirlenmiştir. Bu da iki

değişken arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak subay temel kursiyerlerinin lider etkinlik düzeyi ölçeğinin; görev yapısı, ast-üst ilişkisi ve mevki gücü ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
Frekans	9	8	0	13	23	0	4	0	4	61
Yüzde	0,15	0,13	0,00	0,21	0,38	0,00	0,07	0,00	0,07	1

Çizelge 3-11 Kursiyer Teğmenlerin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı

Çizelge 3-11 de görüldüğü gibi kursiyer teğmenlerin %38' i E tipi; %21' i D tipi; %15' i A tipi; %13' ü B tipi; %7' si G ve İ tipi liderlik tarzlarını benimsemişlerdir. G ve İ tipi Liderlik tarzı yüzdesi 0,655 çıkmasına rağmen iki haneli rakam kullandığımız için değer %7 olarak alınmıştır. Genel toplamda %1' lik fark bu yüzden çıkmıştır. C, F ve H tipi liderlik tarzları hiçbir kursiyer teğmen tarafından benimsenmemiştir .

SINIF		A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
K.K.K.	Frekans	4	6	0	8	9	0	4	0	3	34
	Yüzde	0,12	0,18	0,00	0,24	0,26	0,00	0,12	0,00	0,08	1,00
J.Gn.K.	Frekans	0	0	0	2	12	0	0	0	1	15
	Yüzde	0,00	0,00	0,00	0,13	0,80	0,00	0,00	0,00	0,07	1,00
Dz.K.K.	Frekans	0	2	0	2	1	0	0	0	0	5
	Yüzde	0,00	0,40	0,00	0,40	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
D.M.Ü.	Frekans	5	0	0	1	1	0	0	0	0	7
	Yüzde	0,72	0,00	0,00	0,14	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Çizelge 3-12 Kursiyer Teğmenlerin Sınıflara Göre Liderlik Tarzları Dağılımı

Çizelge 3-12 de görüldüğü gibi Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı kursiyer teğmenlerin %26' sı E tipi; %24' ü D tipi; %18' i B tipi; %12' si A ve G tipi; %8' i İ tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, F ve H tipi liderlik tarzları hiçbir kursiyer piyade teğmen tarafından benimsenmemiştir .



Jandarma Genel Komutanlığına bağlı kursiyer teğmenlerin %80' i E tipi; %13' ü D tipi; %7' si İ tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. A, B, C, F, G ve H tipi liderlik tarzları hiçbir kursiyer jandarma teğmen tarafından benimsenmemiştir .

Deniz Kuvvetleri Komutanlığına bağlı kursiyer teğmenlerin %40' ı B ve D tipi; %20' si E tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. A, C, F, G, H ve İ tipi liderlik tarzları hiçbir kursiyer deniz piyade teğmen tarafından benimsenmemiştir .

Dost ve Müttefik Ülkelere bağlı kursiyer subayların (Yabancı oldukları için farklı rütbelere subaylar bu kurslara katılabilmektedir) %72' si A tipi; %14'ü D ve E tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. B, C, F, G, H ve İ tipi liderlik tarzları dost ve müttefik ülkelere ait hiçbir piyade subay temel kursiyeri tarafından benimsenmemiştir .

3.4.3. Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Değerlendirme

Yapmış olduğumuz anketler neticesinde Piyade okul komutanlığına 265'nci dönem asteğmen adayları olarak çeşitli üniversitelerden mezun olarak gelen ve 4 ay süre ile kurs gören personelden 150 kişi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

N=150	Ortalama	Standart Sapma
a- Ast-üst ilişkisi	28,75	4,63
b- Görev yapısı	13,89	3,16
c- Mevki gücü	9,29	1,03
LED a+b+c	51,93	6,25
ETEÇA	64,79	22,14

Çizelge 3-13 Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Temel İstatistik Bilgileri

Çizelge 3-13'deki değişkenler hakkında değerlendirmeler sırasıyla aşağıda olduğu gibidir :

a. Asteğmen adayı öğrencilere ait ast-üst ilişkisi ortalaması 28,75 olup, 20-30 değerlerinin arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast-üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,63'dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Asteğmen adayı öğrencilere ait görev yapısı değeri ortalaması 13,89 olup, 7-13 değerlerinin arasındaki orta dereceli sınıf ile 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasında bir değerdir. Biz aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri görev yapısında orta dereceli sınıfta kabul ettik. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,16'dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Asteğmen adayı öğrencilere ait mevki gücü değeri ortalaması 9,29 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değeri yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,03'dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Asteğmen adayı öğrencilere ait lider etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri 51,93 olup 51-70 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değeri yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 6,25'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Asteğmen adayı öğrencilere ait en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği (ETEÇA) değeri ortalaması 64,79 olup 65-72 değerleri arasındaki orta dereceli sınıf ile, 64 ve altı değerli düşük dereceli sınıf arasındaki bir değerdir. Biz aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara değeri ETEÇA değeri düşük dereceli sınıf olarak kabul ettik. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 22,14'tür ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Asteğmen adayı öğrencilerin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için yüksek ve ETEÇA için düşük bulunmuştur. Bu sonuca göre asteğmen adayı öğrenciler D tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

	Serbestlik Derecesi	F	P
LED-ETEÇA	149	0,49	0,484

Çizelge 3-14 Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Regresyon Analizi

Çizelge 3-14 de görüldüğü gibi asteğmen adayı öğrencilerin verdikleri cevaplara göre LED ile ETEÇA arasında

$$LED = 50,879 + 0,0163 \times ETEÇA$$

denkleminin Regresyon analizi sonucunda toplam 149 serbestlik derecesi ile $F=0,49$; $P=0,484$ ve %95 güven aralığında sağlandığı belirlenmiştir. Bu denkleme deneklerin %91'i uymaktadır.

	Ast-Üst	Görev	Mevki	LED
Görev	0,174			
Mevki	0,025	0,191		
LED	0,833	0,666	0,280	
ETEÇA	0,080	0,011	-0,042	0,058

Çizelge 3-15 Asteğmen Adayı Öğrencilere Ait Korelasyon Analizi

Çizelge 3-15 de görüldüğü gibi asteğmen adayı öğrencilere ait LED ile ast-üst ilişkisi arasında 0,833 ve LED ile görev yapısı arasında 0,666 değerinde yüksek korelasyon katsayısı belirlenmiştir. Bu da iki değişken arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak asteğmen adayı öğrencilerin lider etkinlik düzeyi ölçeğinin, ast-üst ilişkisi ve görev yapısı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
Frekans	34	12	0	47	31	0	17	0	9	150
Yüzde	0,23	0,08	0,00	0,31	0,21	0,00	0,11	0,00	0,06	1

Çizelge 3-16 Asteğmen Adayı Öğrencilerin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı

Çizelge 3-16 da görüldüğü gibi asteğmen aday öğrencilerin %31'i D tipi; %23'ü A tipi; %21'i E tipi; %11'i G tipi; %8'i B tipi; %6'sı İ tipi liderlik tarzlarını benimsemişlerdir. C, F ve H tipi liderlik tarzları hiçbir asteğmen aday öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

3.4.4. Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Değerlendirme

Yapmış olduğumuz anketler neticesinde Piyade okul komutanlığına 1998 yılında Astsubay hazırlama okulundan mezun olan, sivil liseleri bitirerek gelen ve kıtalarda askerlik hizmetlerini uzman çavuş veya kıta çavuşu olarak yaparken açılmış olan sınavı kazanarak gelen ve Piyade astsubay aday olarak bir yıl süre ile kurs gören personelden 60 kişi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

N=58	Ortalama	Standart Sapma
a- Ast-üst ilişkisi	28,68	3,34
b- Görev yapısı	16,37	2,32
c- Mevki gücü	8,88	1,01
LED a+b+c	53,93	4,19
ETEÇA	78,85	19,33

Çizelge 3-17 Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Temel İstatistik Bilgiler

Çizelge 3-17'deki değişkenler hakkında değerlendirmeler sırasıyla aşağıda olduğu gibidir :

a. Astsubay adayı öğrencilere ait ast-üst ilişkisi ortalaması 28,68 olup 20-30 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast-üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,34'dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Astsubay adayı öğrencilere ait görev yapısı değeri ortalaması 16,37 olup, 14 değerinin üstündedir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç görev yapısında yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 2,32'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Astsubay adayı öğrencilere ait mevki gücü değeri ortalaması 8,88 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değeri yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,01'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Astsubay adayı öğrencilere ait lider etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 53,93 olup, 51-70 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değeri yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 4,19'dur ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Astsubay adayı öğrencilere ait en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği (ETEÇA) değeri ortalaması 78,85 olup, 73 değerinin üstündedir. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEÇA değeri yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 19,33'dür ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Astsubay adayı öğrencilerin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED ve ETEÇA için yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre astsubay adayı öğrenciler A tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

	Serbestlik Derecesi	F	P
LED-ETEÇA	59	0,03	0,870

Çizelge 3-18 Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Regresyon Analizi

Çizelge 3-18 de görüldüğü gibi astsubay adayı öğrencilerin vermiş oldukları cevaplara göre LED ile ETEÇA arasında

$$LED = 53,563 + 0,00469 \times ETEÇA$$

denkleminin Regresyon analizi sonucunda toplam 59 serbestlik derecesi ile $F=0,03$; $P=0,870$ ve %95 güven aralığında sağlandığı belirlenmiştir. Bu denkleme deneklerin %93'ü uymaktadır.

	Ast-Üst	Görev	Mevki	LED
Görev	0,147			
Mevki	-0,092	-0,357		
LED	0,856	0,585	-0,030	
ETEÇA	0,050	0,010	-0,099	0,022

Çizelge 3-19 Astsubay Adayı Öğrencilere Ait Korelasyon Analizi

Çizelge 3-19 da görüldüğü gibi astsubay adayı öğrencilerin LED ile ast-üst ilişkisi arasında 0,856 ve LED ile görev yapısı arasında 0,585 değerinde yüksek korelasyon katsayısı belirlenmiştir. Bu da iki değişken arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak astsubay adayı öğrencilerinin lider etkinlik

Çizelge 3-20 de görüldüğü gibi astsubay adayı öğrencilerin %48'i A tipi; %20'si D tipi; %17'si B tipi; %12'si G tipi; %3'ü E tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, F, H ve İ tipi liderlik tarzları hiçbir piyade astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

SINIF		A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
K.K.K.	Frekans	19	8	0	9	1	0	7	0	0	44
	Yüzde	0,43	0,18	0,00	0,21	0,02	0,00	0,16	0,00	0,00	1,00
Dz.K.K.	Frekans	3	1	0	2	0	0	0	0	0	6
	Yüzde	0,50	0,17	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
D.M.Ü.	Frekans	7	1	0	1	1	0	0	0	0	10
	Yüzde	0,70	0,10	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Çizelge 3-21 Astsubay Adayı Öğrencilerin Bağlı Buldukları Kuvvetlere Göre Liderlik Tarzları Dağılımı

Çizelge 3-21 de görüldüğü gibi Kara Kuvvetler Komutanlığına bağlı astsubay adayı öğrencilerin %43'ü A tipi; %21'i D tipi; %18'i B tipi; %16'sı G tipi; %2'si E tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, F, H ve İ tipi liderlik tarzları hiçbir piyade astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

Deniz Kuvvetleri Komutanlığına bağlı astsubay adayı öğrencilerin %50'si A tipi; %33'ü D tipi; %17'si B tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, E, F, G, H ve İ tipi liderlik tarzları hiçbir deniz piyade astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

Dost ve Müttefik Ülkelere bağlı astsubay adayı öğrencilerin %70'i A tipi; %10'u B, D ve E tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, F, G, H ve İ tipi liderlik tarzları dost ve müttefik ülkelere ait hiçbir astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

SINIF		A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
ASB. HZL.	Frekans	7	7	0	6	0	0	4	0	0	24
	Yüzde	0,29	0,29	0,00	0,25	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	1,00
KITA	Frekans	12	0	0	3	0	0	3	0	0	18
	Yüzde	0,66	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	1,00
SİVİL	Frekans	3	2	0	2	1	0	0	0	0	8
	Yüzde	0,37	0,25	0,00	0,25	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
D.M.Ü.	Frekans	7	1	0	1	1	0	0	0	0	10
	Yüzde	0,70	0,10	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Çizelge 3-22 Astsubay Adayı Öğrencilerin Gelmiş Oldukları Kaynaklara Göre Liderlik Tarzı Dağılımı

Çizelge 3-22 de görüldüğü gibi astsubay hazırlama okulundan gelmiş olan astsubay adayı öğrencilerin %29'u A ve B tipi; %25'i D tipi; %17'si G tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, E, F, H ve İ tipi liderlik tarzları hiçbir astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

Kitalardan gelmiş olan astsubay adayı öğrencilerin %66'sı A tipi; %17'si D ve G tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, E, F, G, H ve İ tipi liderlik tarzları kıta kaynaklı hiçbir astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

Sivil kaynaklardan gelmiş olan astsubay adayı öğrencilerin %37'si A tipi; %25'i B ve D tipi; %13'ü E tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, F, G, H ve İ tipi liderlik tarzları sivil kaynaklı hiçbir astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .

Dost ve Müttefik Ülkelerden gelen astsubay adayı öğrencilerin %70'i A tipi; %10'u B, D ve E tipi liderlik tarzlarını benimsemiştir. C, F, G, H ve İ tipi liderlik tarzları dost ve müttefik ülkelere ait hiçbir astsubay adayı öğrenci tarafından benimsenmemiştir .



3.4.5. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Değerlendirme

Yapmış olduğumuz anketler neticesinde Piyade okul komutanlığında çeşitli maksatlarla görev yapmakta olan kadro personeli, piyade subay temel kursu gören 1998 mezunu teğmenler, 265'nci dönem asteğmen adayı öğrenciler, 1999 yılında astsubay olarak göreve başlayacak astsubay adayı öğrenciler ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Piyade sınıfında görev yapmakta olan her türlü kadro ve rütbesinden oluşturulmuş olan dört farklı personel gruplarına ait toplam 329 kişi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

N=329	Ortalama	Standart Sapma
a- Ast-üst ilişkisi	27,09	5,13
b- Görev yapısı	13,87	3,80
c- Mevki gücü	8,64	1,53
LED a+b+c	49,60	7,66
ETEÇA	66,63	22,72

Çizelge 3-23 Bütün Personele Ait Temel İstatistik Bilgiler

Çizelge 3-23'deki değişkenler hakkında değerlendirmeler sırasıyla aşağıda olduğu gibidir :

a. Ankete katılan bütün personelin ast-üst ilişkisi ortalaması 27,09 olup 20 - 30 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ast-üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 5,13'dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

b. Ankete katılan bütün personelin görev yapısı değeri ortalaması 13,87 olup, 7-13 değerlerinin arasındaki orta dereceli sınıf ile 14 ve yukarısı değerli yüksek dereceli sınıf arasında bir değerdir. Biz aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu ara

değeri görev yapısında orta dereceli sınıfta kabul ettik. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 3,80'dir ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

c. Ankete katılan bütün personelin mevki gücü değeri ortalaması 8,64 olup, 7-10 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç mevki gücü değerinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 1,53'dür ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

d. Ankete katılan bütün personelin lider etkinlik düzeyi ölçeği (LED) değeri ortalaması 49,60 olup, 31-50 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç LED değeri orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 7,66'dır ve yeterli homojenliğin olduğunu göstermektedir.

e. Ankete katılan bütün personelin en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği (ETEÇA) değeri ortalaması 66,63 olup 65-72 değerleri arasındadır. Aritmetik ortalaması alınarak bulunan bu sonuç ETEÇA değerinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Deneklerin verdiği cevapların homojenliğini gösteren standart sapma değeri 22,72'dir ve uç değerlerin olduğunu göstermektedir.

f. Ankete katılan bütün personelin verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları LED için orta ve ETEÇA için orta bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ankete katılan bütün personel genel toplamda İ tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

	Serbestlik Derecesi	F	P
LED-ETEÇA	328	7,73	0,006

Çizelge 3-24 Ankete Katılan Bütün Personele Ait Regresyon Analizi



Çizelge 3-24 de görüldüğü gibi ankete katılan bütün personelin verdiklere cevaplara göre LED ile ETEÇA arasında

$$\text{LED} = 46,183 + 0,0512 \times \text{ETEÇA}$$

denkleminin Regresyon Analizi sonucunda toplam 328 serbestlik derecesi ile $F=7,73$; $P=0,006$ ve %95 güven aralığında sağlandığı belirlenmiştir. Bu denkleme deneklerin %94'ü uymaktadır.

	Ast-Üst	Görev	Mevki	LED
Görev	0,207			
Mevki	0,228	0,334		
LED	0,818	0,702	0,518	
ETEÇA	0,085	0,176	0,036	0,152

Çizelge 3-25 Ankete Katılan Bütün Personele Ait Korelasyon Analizi

Çizelge 3-25 de görüldüğü gibi ankete katılan bütün personelin LED ile ast-üst ilişkisi arasında 0,818; LED ile görev yapısı arasında 0,702 ve LED ile mevki gücü arasında 0,518 değerinde yüksek korelasyon katsayısı belirlenmiştir. Bu da iki değişken arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak ankete katılan bütün personelin lider etkinlik düzeyi ölçeğinin, ast-üst ilişkisi, görev yapısı ve mevki gücü ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	İ	Toplam
Frekans	73	43	0	73	86	2	28	2	22	329
Yüzde	0,22	0,13	0,00	0,22	0,26	0,01	0,08	0,01	0,07	1

Çizelge 3-26 Ankete Katılan Bütün Personelin Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı

Çizelge 3-26 da görüldüğü gibi ankete katılan bütün personelin %26' sı E tipi; %22' si A ve D tipi; %13'ü B tipi; %8' i G tipi; %7' si İ tipi; %1'i F ve H tipi

liderlik tarzlarını benimsemişlerdir. C tipi liderlik tarzı ankete katılan personelin hiçbiri tarafından benimsenmemiştir .

3.4.6. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Anova Değerlendirmesi

Yapmış olduğumuz anketlerin neticesi, oluşturulmuş olan gruplar arasındaki farklılıkları incelemek maksadı ile windows ortamında çalışan minitab adlı istatistiksel paket programında Anova testine tabi tutulmuştur. Gruplar arasında; ast-üst ilişkisi, görev yapısı, mevki gücü, lider etkinlik düzeyi ölçeği (LED) ve en az tercih edilen çalışma arkadaşı (ETEÇA) ölçeklerinde farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

	KDR. PER.	KRS.TĞM.	ATĞM.ADY.ÖĞR.
KRS.TĞM.	0,000		
ATĞM.ADY.ÖĞR.	0,000	0,264	
ASB.ADY.ÖĞR.	0,000	0,300	0,915

Çizelge 3-27 Ankete Katılan Bütün Personelin Ast-Üst İlişkisine Ait Anova Testi

Kadro personeli 20,16 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedir. Kursiyer teğmenler 28,00 ortalama, asteğmen aday öğrenciler 28,75 ortalama ve astsubay aday öğrenciler 28,68 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedirler. Çizelge 3-27 de görüldüğü gibi kadro personeli ile; kursiyer teğmenler, asteğmen aday öğrenciler ve astsubay aday öğrenciler arasında 0.000 değeri ile ast-üst ilişkisinde geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin; kadro personelinin Türk Silahlı Kuvvetlerinde uzun yıllar görev yapmış olmaları, asteğmen aday öğrencilerin Türk Silahlı Kuvvetlerindeki ilişkileri yeterince bilmemeleri, kursiyer teğmenler ile astsubay aday öğrencilerinin ise yeterli kıta ve karargah tecrübelerinin bulunmayışı olarak değerlendirilmiştir.

Kursiyer teğmenler 28,00 ortalama ile asteğmen adayı öğrenciler 28,75 ortalama ve astsubay adayı öğrenciler 28,68 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedirler. Kursiyer teğmenler ile asteğmen adayı öğrencilerin 0,264 ortalama değeri ile; astsubay adayı öğrencilerin ise 0,300 değeri ile ast-üst ilişkisinde geldikleri yığınlar açısından aralarında farklılık yoktur. Bunun sebebinin karşılaştırılmış olan grupların Türk Silahlı Kuvvetlerindeki hizmetlerinin uzun süreli olmayışı, şu ana kadar yalnızca öğrenci ve kursiyer olarak görev yapmakta olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Asteğmen adayı öğrenciler 28,75 ortalama ile; astsubay adayı öğrenciler ise 28,68 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedirler. Asteğmen adayı öğrenciler ile astsubay adayı öğrenciler 0,915 ortalama değeri ile ast-üst ilişkisinde geldikleri yığınlar açısından aralarında farklılık yoktur. Bunun sebebinin karşılaştırılmış olan grupların Türk Silahlı Kuvvetlerindeki hizmetlerinin uzun süreli olmayışı ve şu ana kadar yalnızca öğrenci olarak görev yapmakta olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

	KDR. PER.	KRS.TĞM.	ATĞM.ADY.ÖĞR.
KRS.TĞM.	0,771		
ATĞM.ADY.ÖĞR.	0,014	0,020	
ASB.ADY.ÖĞR.	0,000	0,000	0,000

Çizelge 3-28 Ankete Katılan Bütün Personelin Görev Yapısına Ait Anova Testi

Kadro personeli 12,45 ortalama ile, kursiyer teğmenler ise 12,69 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedirler. Çizelge 3-28 de görüldüğü gibi kadro personeli ile kursiyer teğmenler arasında 0,771 ortalama ile görev yapısında geldikleri yığınlar açısından farklılık yoktur. Bunun sebebinin kadro personeli ile kursiyer teğmenlerin Türk Silahlı Kuvvetlerinin kuruluş yapısı ve teşkilatlanmasını yeterince bilmeleri ve bu konuda almış oldukları eğitim düzeylerinin aynı seviyede olmalarından kaynaklandığı olarak değerlendirilmiştir.

Kadro personeli 12,45 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedir. Asteğmen adayı öğrenciler 13,89 ortalama ile orta dereceli sınıfa; astsubay adayı öğrenciler ise 16,37 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Kadro personeli ile asteğmen adayı öğrenciler arasında 0,014 ortalama ile; astsubay adayı öğrenciler ile 0,000 değeri ile görev yapısında geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin asteğmen adayı öğrenciler ile astsubay adayı öğrencilerin Türk Silahlı Kuvvetlerinin kuruluş yapısı ve teşkilatlanmasını kadro personeli kadar bilmemeleri olarak değerlendirilmiştir.

Kursiyer teğmenler 12,69 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedir. Asteğmen adayı öğrenciler 13,89 ortalama ile orta dereceli sınıfa; astsubay adayı öğrenciler ise 16,37 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Kursiyer teğmenler ile asteğmen adayı öğrenciler arasında 0,020 ortalama ile; astsubay adayı öğrenciler ile 0,000 değeri ile görev yapısında geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin asteğmen adayı öğrenciler ile astsubay adayı öğrencilerin Türk Silahlı Kuvvetlerinin kuruluş yapısı ve teşkilatlanmasını kadro personelinde izah ettiğimiz gibi öğrenci olmalarına rağmen Kara Harp Okulunda almış oldukları askeri dersler nedeni ile kursiyer teğmenler kadar bilmemeleri olarak değerlendirilmiştir.

Asteğmen adayı öğrenciler 13,89 ortalama ile orta dereceli sınıfa; astsubay adayı öğrenciler ise 16,37 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Asteğmen adayı öğrenciler ile astsubay adayı öğrenciler arasında 0,000 değeri ile görev yapısında geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin astsubay adayı öğrencilerin Türk Silahlı Kuvvetlerinin kuruluş yapısı ve teşkilatlanmasını asteğmen adayı öğrencilere göre daha iyi bilmeleri ve daha uzun süreli askeri eğitim almış olmaları olarak değerlendirilmiştir.

	KDR. PER.	KRS.TĞM.	ATĞM.ADY.ÖĞR.
KRS.TĞM.	0,884		
ATĞM.ADY.ÖĞR.	0,000	0,000	
ASB.ADY.ÖĞR.	0,000	0,000	0,011

Çizelge 3-29 Ankete Katılan Bütün Personelin Mevki Gücüne Ait Anova Testi

Kadro personeli 7,69 ortalama ile kursiyer teğmenler ise 7,74 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Çizelge 3-29'da görüldüğü gibi kadro personeli ile kursiyer teğmenler arasında 0,884 ortalama değeri ile mevki gücünde geldikleri yığınlar açısından farklılık yoktur. Bunun sebebinin kadro personeli ile kursiyer teğmenlerin uzun süreli olarak askeri hiyerarşi içerisinde görev yapmış olmaları ve emir komuta zincirini iyi bilmeleri olarak değerlendirilmiştir.

Kadro personeli 7,69 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Asteğmen aday öğrenciler 9,29 ortalama ile; astsubay aday öğrenciler 8,88 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Kadro personeli ile asteğmen aday öğrenciler ve astsubay aday öğrenciler arasında mevki gücünde geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin kadro personelinin Türk Silahlı Kuvvetlerindeki hiyerarşi yapısını bilmesi, asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrencilerin ise kıtalarda görev yapmamış olmalarından dolayı yeterince tecrübelerinin olmaması ve emir komuta zincirini yeterince bilmemeleri olarak değerlendirilmiştir.

Kursiyer teğmenler 7,74 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Asteğmen aday öğrenciler 9,29 ortalama ile; astsubay aday öğrenciler 8,88 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Kursiyer teğmenler ile asteğmen aday öğrenciler ve astsubay aday öğrenciler arasında 0,000 değeri ile mevki gücünde geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin kursiyer teğmenlerin Türk Silahlı Kuvvetlerindeki hiyerarşi yapısı hakkında, asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrencilerine göre Kara Harp Okulunda daha fazla süre ile eğitim almış olmaları olarak değerlendirilmiştir.

Asteğmen adayı öğrenciler 9,29 ortalama ile; astsubay adayı öğrenciler 8,88 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Asteğmen adayı öğrenciler ile astsubay adayı öğrenciler arasında 0,000 değeri ile mevki gücünde geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin asteğmen adayı öğrencilerin; astsubay adayı öğrencilere göre askeri konuda almış oldukları eğitimlerin daha kısa süreli oluşu olarak değerlendirilmiştir.

	KDR. PER.	KRS.TĞM.	ATGM.ADY.ÖĞR.
KRS.TĞM.	0,000		
ATGM.ADY.ÖĞR.	0,000	0,000	
ASB.ADY.ÖĞR.	0,000	0,000	0,024

Çizelge 3-30 Ankete Katılan Bütün Personelin Lider Etkinlik Düzeyi Ölçeğine Ait Anova Testi

Kadro personeli 40,29 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedir. Kursiyer teğmenler 48,43 ortalama ile orta dereceli sınıfa, asteğmen adayı öğrenciler 51,93 ortalama ile; astsubay adayı öğrenciler 53,93 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Kadro personelinin; kursiyer teğmenler, asteğmen adayı öğrenciler ve astsubay adayı öğrenciler arasında 0,000 değeri ile lider etkinlik düzeyi ölçeğinde (LED) geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin; kadro personelinin Türk Silahlı Kuvvetlerinin çeşitli kıta ve karargahlarında uzun yıllar görev yapmış olmaları sebebi ile tecrübelerinin fazla olması, kursiyer teğmenlerin askeri kaynaktan gelmiş olmalarına rağmen kıta ve karargah tecrübelerinin bulunmayışı, asteğmen adayı öğrencilerin Türk Silahlı Kuvvetlerindeki ilişkileri, genel yapıyı, hiyerarşiyi ve ast üst ilişkilerini yeterince bilmemeleri, astsubay adayı öğrencilerinin ise Türk Silahlı Kuvvetlerini henüz öğrenci olmaları dolayısıyla yeterli düzeyde tanımadıkları olarak değerlendirilmiştir.

Kursiyer teğmenler 48,43 ortalama ile orta dereceli sınıfa girmektedir. Asteğmen adayı öğrenciler 51,93 ortalama ile; astsubay adayı öğrenciler ise 53,93 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Kursiyer teğmenler ile asteğmen

adayı öğrenciler ve astsubay aday öğrenciler arasında 0,000 değeri ile lider etkinlik düzeyi ölçeğinde (LED) geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin kursiyer teğmenlerin kıta ve karargah tecrübelerinin olmamasına rağmen Türk Silahlı Kuvvetlerindeki ilişkiler, genel yapı ve hiyerarşisi hakkında asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrencilerine göre Kara Harp Okulunda daha fazla süre ile eğitim almış olmaları olarak değerlendirilmiştir.

Asteğmen aday öğrenciler 51,93 ortalama ile; astsubay aday öğrenciler 53,93 ortalama ile yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrenciler arasında 0,024 değeri ile lider etkinlik düzeyi ölçeğinde (LED) geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin asteğmen aday öğrencilerin; astsubay aday öğrencilere göre tahsil seviyelerinin yüksek olmasına rağmen askeri konuda almış oldukları eğitimlerin daha kısa süreli oluşu olarak değerlendirilmiştir.

	KDR. PER.	KRS.TĞM.	ATGM.ADY.ÖĞR.
KRS.TĞM.	0,640		
ATGM.ADY.ÖĞR.	0,363	0,769	
ASB.ADY.ÖĞR.	0,000	0,000	0,000

Çizelge 3-31 Ankete Katılan Bütün Personelin En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeğine Ait Anova Testi

Kadro personeli 61,76 ortalama ile düşük dereceli, kursiyer teğmenler 63,75 ortalama ile; asteğmen aday öğrenciler 64,79 ortalama ile düşük dereceli sınıfa girmektedirler. Çizelge 3-31'de görüldüğü gibi kadro personeli ile kursiyer teğmenler arasında 0,640 ortalama değeri ile asteğmen aday öğrenciler arasında ise 0,363 ortalama değeri ile en az tercih edilen çalışma arkadaşı (ETEÇA) ölçeğinde geldikleri yığınlar açısından farklılık yoktur. Bunun sebebinin bu üç farklı grubun eğitim düzeylerinin yüksek okul seviyesinde olması ve alınmış olan eğitim düzeyinin kişilerin liderlik düzeylerine olan etkisi olarak değerlendirilmiştir.

Kadro personeli 61,76 ortalama ile düşük dereceli; astsubay aday öğrenciler ise 78,85 ortalama ile yüksek dereceli ETEÇA ya sahip çıkmışlardır. Kadro personeli ile astsubay aday öğrenciler arasında 0,000 değeri ile en az tercih edilen çalışma arkadaşı (ETEÇA) ölçeğinde geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin kadro personelinin astsubay aday öğrencilere göre dört yıl daha fazla eğitim görerek Kara Harp Okulundan mezun olmaları ve burada alınmış olan eğitimlerde görevin her şeyden önce geldiğinin öğretilmesi olarak değerlendirilmiştir.

Kursiyer teğmenler 63,75 ortalama ile; asteğmen aday öğrenciler 64,79 ortalama ile düşük dereceli sınıfa girmektedirler. Kursiyer teğmenler ile asteğmen aday öğrenciler arasında 0,769 ortalama değeri ile en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğinde geldikleri yığınlar açısından farklılık yoktur. Bunun sebebinin bu iki farklı grubun eğitim düzeylerinin yüksek olması, son yıllarda yüksek okullarda yönetim ve organizasyon konularında verilen eğitimlerin fazlalığı neticesinde kazanılan birikim olarak değerlendirilmiştir.

Kursiyer teğmenler 63,75 ortalama ile düşük dereceli sınıfa girmektedir. Astsubay aday öğrenciler ise 78,85 ortalama ile yüksek dereceli ETEÇA ya sahip çıkmışlardır. Kursiyer teğmenler ile astsubay aday öğrenciler arasında 0,000 değeri ile en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğinde geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin kursiyer teğmenlerin, astsubay aday öğrencilerine göre Kara Harp Okulunda daha fazla süre ile eğitim almış olmaları ve kadro personeline izah edildiği gibi göreve yönelik eğitim tarzında yetiştirilmeleri olarak değerlendirilmiştir.

Asteğmen aday öğrenciler 64,79 ortalama ile düşük dereceli sınıfa girmektedirler. Astsubay aday öğrenciler ise 78,85 ortalama ile yüksek dereceli ETEÇA ya sahip çıkmışlardır. Asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrenciler arasında 0,000 değeri ile en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğinde geldikleri yığınlar açısından farklılık vardır. Bunun sebebinin, asteğmen aday öğrencilerin, astsubay aday öğrenciler kadar askeri eğitime ve bilgiye sahip

olmamalarına rağmen üniversitelerde daha fazla süre ile yönetim ve organizasyon üzerinde almış oldukları eğitim olarak değerlendirilmiştir.

3.4.7. Ankete Katılan Bütün Personele Ait Genel Değerlendirme

Daha öncede izah ettiğimiz gibi liderlik bir farklılıktır. İnanmayı ve sabırlı olmayı gerektirir. Çok uzun yollar bile atılacak olan ilk adımla başlar. İşte yapmış olduğumuz bu incelememizde Türk Silahlı Kuvvetlerinin; Piyade subay, astsubay ve asteğmenlerini başlangıçta küçük birlik liderleri olarak yetiştiren, onlara inançlı ve sabırlı olmayı öğreten ve Türk Silahlı Kuvvetlerindeki uzun yaşantısının ilk adımını oluşturan Piyade Okul Komutanlığında toplam 329 subay, astsubay, kursiyer ve öğrenciyi kapsayan bu incelemede uygulamaya katılan bütün personelin ortalama değerleri ve sınıfları bulunmuştur. Çizelge 3-32’de görülen şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Personel Grubu	Liderlik Tarzı	Ast-Üst ilişkisi	Görev yapısı	Mevki gücü	LED	ETEÇA
Kdr.Pers.	E	Orta 20.16	Orta 12.45	Yüksek 7.69	Orta 40.29	Düşük 61.76
Krs.Sb.	E	Orta 28.00	Orta 12.69	Yüksek 7.74	Orta 48.43	Düşük 63.75
Atğm.Ady. Öğr.	D	Orta 28.75	Yüksek 13.89	Yüksek 9.29	Yüksek 51.93	Düşük 64.78
Asb.Ady. Öğr.	A	Orta 28.68	Yüksek 16.37	Yüksek 8.88	Yüksek 53.93	Yüksek 78.85

Çizelge 3-32 Ankete Katılan Bütün Personelin Ortalama Değerlerinin Sınıfları

Kadro personeli ve kursiyer teğmenler E tipi liderlik tarzını; yani yetenekli, yapacağı göreve her şeyden fazla öncelik veren, asteğmen adayı öğrenciler D tipi liderlik tarzını; yani çevresi ile olan ilişkilerinde saygılı, astlarını yapmış oldukları faaliyetlerinde destekleyici, astsubay adayı öğrenciler ise A tipi liderlik tarzını; yani otokratik davranan, çekingen, ilişkilerinde birey merkezli olan, göreve yönelik idari sistemi benimseyen liderlik tarzlarını benimsemişlerdir.

Ankete katılan bütün personel ast-üst ilişkisinde orta dereceli sınıfa girmektedirler. Bu da liderlerin astları üzerindeki etkilerinin çok fazla olduğunu göstermektedir.

Kadro personeli ile kursiyer teğmenler görev yapısında orta dereceli sınıfa; asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrenciler ise yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Bu sonuçlar ise ankete katılan bütün personel tarafından Piyade okul komutanlığında görevlerin belli olduğunu, organizasyon yapısına sahip olduğuna inanıldığını ancak bu düşünceye asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrencilerin kadro personeli ile kursiyer teğmenlerden daha fazla inandıklarını göstermektedir.

Ankete katılan bütün personel mevki gücünde yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Bu da ankete katılan bütün personelin amirlerinin çok fazla yaptırım gücüne sahip olduklarını, istedikleri zaman kendilerini ödüllendirip-cezalandırabileceklerine inandıklarını göstermektedir.

Kadro personeli ile kursiyer teğmenlerin lider etkinlik düzeyi (LED) orta dereceli sınıfa; asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrenciler ise yüksek dereceli sınıfa girmektedirler. Bu sonuçlar ise ankete katılan bütün personel tarafından Piyade okul komutanlığında ast-üst ilişkilerinin iyi düzeyde olduğunu, yapılacak görevlerin belli ve herkesin işini bildiğini, organizasyon yapısının işlediğini, üst ve amirlerin çok fazla yaptırım gücüne sahip olduklarını, istedikleri zaman astlarını ödüllendirip-cezalandırabileceklerine inanıldığını ancak bu düşünceye asteğmen aday öğrenciler ile astsubay aday öğrencilerin kadro personeli ile kursiyer teğmenlerden daha fazla inandıklarını göstermektedir.

Kadro personeli, kursiyer teğmenler ile asteğmen aday öğrenciler düşük astsubay aday öğrenciler ise yüksek dereceli ETEÇA ya sahip sınıfa girmektedirler. Bu da kadro personeli, kursiyer teğmenler ile asteğmen aday öğrencilerin göreve dayalı liderlik tarzını astsubay aday öğrencilerin ise ilişkilere dayalı liderlik tarzını benimsediklerini göstermektedir.

Fiedler ortam faktörlerinin iyi olduğu durumlarda uygun olan liderlik tarzının “göreve yönelik” olduğunu belirtmektedir. Bizim yapmış olduğumuz bu araştırmada da incelenen dört farklı lider grubundan kadro personeli, kursiyer teğmenler ve asteğmen aday öğrenciler; göreve yönelik liderlik tarzını, astsubay aday öğrenciler ise; ilişkiye yönelik liderlik tarzını benimsemişlerdir. Üç grubun yani büyük çoğunluğun bu gruba girmesi Fiedler’in bu tezini desteklemektedir.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde, organizasyonların ayakta kalıp hayatlarını devam ettirebilmeleri için rekabet üstünlüklerini ellerinde bulundurmaları gerekmektedir. Bunun için de organizasyonların çok iyi yetişmiş liderler tarafından yönetilmeleri gerekmektedir.

Her şeyin yolunda hiçbir sorunun bulunmadığı anlarda; en iyi organizasyon bizimkisidir, en iyi yönetime biz sahibizdir, bizden daha mutlu daha iyi bir kuruluş yoktur diye düşünürüz. Ancak bir şeyler ters gitmeye başlayınca birilerini suçlamaya başlarız ve bizi bu karmaşık durumdan kurtaracak birilerini yani; liderleri aramaya başlarız.

Özellikle görev yapılan yer silahlı kuvvetler ise, liderlere olan ihtiyaç daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü silahlı kuvvetlerde görev yapan personel kararlarını daima zor şartlar altında almak ve uygulamak zorundadır. Savaş ortamında sergilenen askeri liderlik, normal yaşantı esnasında ve hayatın belirli dönemlerinde ortaya çıkan liderlikten çok daha büyük bir öneme sahiptir. Çünkü savaşta başarı ve başarısızlık, muharebe esnasında bizzat birlikleri sevk ve idare eden liderlere bağlıdır. Başka birçok faktörleri de belirgin olarak içermesine rağmen tarih, sayı ve silah olarak daha kötü durumda olduğu hâlde, üstün bir liderlik anlayışı ile yönetildiği için zaferler kazanan silahlı kuvvetlerin örnekleriyle doludur. İşte bu, gerçek anlamda bir liderliktir.

Örneğin Çanakkale Muharebeleri esnasında Büyük Önder Mustafa Kemal ATATÜRK cepheyi dolaşırken bir grup askeri geriye çekilirken görmüş ve bunun sebebini sormuştur. Aldığı cevapta askerler “mermilerimiz bitti ve düşman taarruz ediyor bu yüzden çekiliyoruz” demişlerdir. Atatürk ise askerlere “merminiz yok ise süngünüz var. Ben size taarruz etmeyi değil ölmeyi emrediyorum” demiştir. Bunun üzerine askerler geriye dönmüş ve savaşa devam etmişlerdir. Bu emir sayesinde savaşın kaderi değişmiştir.



Bu durum incelendiğinde savaşı askerler her iki tarafta da aynıdır. Savaşın yapıldığı yerde herhangi bir farklılık yoktur. Türk Ordusuna savaşa devam edebilmeleri için ilave silah ve mühimmat gelmemiştir. Yani kısaca her şey aynı olmasına rağmen farklılık Atatürk'ün karizmatik ve dönüştürücü liderlik yapısından kaynaklanmıştır. Bunun neticesinde savaşın sonucu farklı olmuş yenilmek üzere olan bir ordu tarih sayfalarında eşine ender rastlanan bir destan yazmıştır.

Ülkelerin silahlı kuvvetlere olan ihtiyacı savaş zamanlarında veya kargaşa ortamlarındadır. Savaş ise sevdiklerinizin ve birlikte görev yaptığınız insanların öldüğü veya yaralandığı, sahip olduğumuz birçok değerli şeyin yok olduğu bir ortamdır. Bu yüzden silahlı kuvvetlerde görev yapan birlik komutanlarından, yani liderlerden buna benzer zor ortamlarda bir kez ve doğru olarak karar vermesi istenilir. Bu kararı vermek için ise liderlerin fazla zamanı yoktur. Liderlerin vermiş olduğu yanlış kararlardan bir çok kişi olumsuz yönde etkilenir. Türk Silahlı Kuvvetleri, dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye'de de almış olduğu görevler dolayısıyla çok özel bir konuma sahiptir. Bu nedenle insanların sahip olduğu en değerli varlığı olan yaşamının, feda edilmesinin isteneceği bir organizasyon olan silahlı kuvvetlerde görev yapan komutanların yani liderlerin seçimi tesadüflere bırakılmamalıdır.

Türkiye'nin jeopolitik ve jeostratejik konumu dolayısıyla almış olduğu veya alacağı görevler bir çok farklılık göstermektedir. Yakın Tarihimiz incelendiği takdirde Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ülke sınırlarının dışında ilk olarak Kore'de görev aldığını görürüz. Bunun neticesinde NATO'ya üye olunmuştur. Ancak aradan uzun bir süre geçtikten sonra insani yardım sağlamak amacıyla Somali'de görev yapmıştır. Son yıllarda icra edilen bu görev süreleri arasındaki zaman fasılaları kısalmıştır. Etnik çatışmaları önlemek, tarihsel ve kültürel bağları olan ülkelerin insanlarını yok olmaktan kurtarmak maksadıyla önce Bosna Hersek, sonra Arnavutluk ve en son olarakta Kosova'da, Birleşmiş Milletler ve NATO çatısı altında çeşitli görevler yapmış ve yapmayı sürdürmektedir. Bu arada asli görevi olan vatani iç ve dış tehditlere karşı koruma ve kollama görevine devam etmektedir. Görüldüğü gibi Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapacak personelin seçimi çok büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden almış olduğu görevler gereği Türk Silahlı Kuvvetleri'nin emir

komuta ettiği birlikleri yalnızca yönetecek komutanlara değil uluslararası ortamlarda müstakil olarak görevler yapabilecek liderlere ihtiyacı vardır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin personel yönetmeliği gereği kişiler yıllara göre terfi etmektedir. Araştırma bölümünde izah edilmiş olunan rütbelere gelindiği taktirde, kadrosunda mevcut bulunan miktarda ki personele emir, komuta edilmekte ve yönetilmektedir. Yani zamanı gelen personel sırası geldiği taktirde rütbesine göre belli makamlarda yöneticilik yapabilmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde mevcut muharip birliklere emir komuta edebilmek için Harp Okullarını, daha üst düzey komuta kademelerine gelebilmek için ise Harp Akademilerini kazanmak ve başarı ile mezun olmak gerekmektedir. Harp Okullarına öğrenci alımı Türkiye genelinde yapılan üniversite sınavındaki başarıya göre, Harp Akademilerine personel seçimi ise, her yıl yüzbaşı rütbesindeki 6 dönem Harp Okulu mezunu subaylar arasında yapılan yazılı sınav neticesine göre olmaktadır. Seçilmiş olan bu öğrenci ve subaylar ise yönetici olarak hazırlanmaktadır. Yani bu okulları bitiren subayların tamamının lider olacağı değerlendirilmektedir.

ABD Harp Okulu olan West Point incelendiği taktirde, bu okuldan mezun olup en meşhur komutanlarından bir tanesi olan George PATTON'un sınıfta kaldığı ve kendi devre arkadaşları arasında kötü bir mezuniyet derecesine sahip olduğunu görürüz. General George PATTON ise bu durumunu kendisine hatırlatıp okuldaki başarısızlığına rağmen gerçek hayattaki başarısını neye borçlu olduğunu soran gazetecilere asla kütüphaneye gitmemeye diye karşılık vermesiyle ünlüdür. Bugün West Point Akademisine gidildiğinde mevcut olan bütün heykellerin arazide herhangi bir yeri, buna karşılık PATTON'un heykelinin ise kütüphaneyi gösterdiğini görürsünüz. Bu yüzden "Mektebi Asli Kıt'a"dır. Silahlı kuvvetlerde görev yapan subay ve astsubayların liderlik vasıflarını en açık ve net bir şekilde gösterebilecekleri yer birlik komutanlıklarıdır.

O halde yalnızca mezun olunan bir okul, veya alınmış olan uzmanlık eğitimleri liderlik vasıflarını geliştirmek için tek başına yeterli değildir. Eğer bunun

dışında bakış açısı ile bakacak olur isek Harp Okulları ve yönetici yetiştiren okulların dışında lider çıkması mümkün olamazdı. Aynı şekilde PATTON'un ABD Silahlı Kuvvetlerinde lider yetiştiren bir okul olan West Point Akademisinde sınıfta kalması dolayısıyla lider olamaması gerekirdi. Ancak PATTON gerçek hayatta, okulda iken kendisinden başarılı olan arkadaşlarından daha fazla başarılı olmuştur.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan muvazzaf personelin yarısından fazlasını oluşturan astsubayların üst düzey komuta kademesine gelme şansları çok azdır. Ancak yapılmış olan anketler neticesinde astsubay adayı öğrencilerinin Lider Etkinlik Düzeyi (LED) 53.93 ile araştırmaya katılan gruplar arasındaki en yüksek dereceye sahip çıkmıştır. Yani yüksek dereceli lider etkinlik düzeyi olarak kabul edilen 51-70 puan arasında bir değere sahiptir. Buna karşılık ileride yönetici olacağı değerlendirilen ve buna göre eğitim verilen kursiyer teğmenlerin Lider Etkinlik Düzeyi (LED) ise 48.43 ortalama ile kadro personelinden sonra gelmektedir. Yani 31-50 arasında kalan düşük dereceli etkinlik düzeyi olarak kabul edilen bir değere sahiptir.

Bu durum daha açık ve anlaşılır bir ifade ile izah edilmeye çalışılır ise, lider olarak seçilen ve değerlendirilen kişilerin bir bölümünün lider özelliklerine sahip olmadığı veya düşük düzeyde olduğu, ancak lider olarak değerlendirilmeyen ve ileride üst düzey yönetime getirilmesi düşünülmeyen kişilerin bir bölümünün ise lider özelliklerine sahip olduğu yapılan anketler neticesinde tespit edilmiştir. Netice itibari ile yapılmış olan bu anketler toplam mevcudun % 10 civarında personele uygulanmıştır. Ancak 1 kişi bile olsa, eğer personel lider özelliklerine sahip ve olması gereken konumdan daha düşük seviyede görev yapıyor ise, bunları bulup çıkartmak ve yönetim kademelerine getirmek Türk Silahlı Kuvvetleri'nin temel hedeflerinden bir tanesi olmalıdır.

Bu yüzden görev ve terfi sistemi yıllara, yaşa veya rütbelerdeki bekleme sürelerine göre değil, görev yapan personelin birlik sevk ve idare ederken göstermiş olduğu başarıya göre olması Türk Silahlı Kuvvetleri'nde etkinliği arttıracaktır. Kişinin başarıyı ise yalnız bireysel olarak katıldığı yazılı sınavlar neticesine göre değil, görev yapmış olduğu birlik ile beraber ölçülmelidir. Silahlı kuvvetlerde

personel merdivenleri yavaş yavaş çıkmaktadır. Yönetimi, küçük birlikten başlayarak büyük birliğe doğru çıkararak öğrenmektedir. Dolayısıyla personel askerlik hayatının her döneminde denetlenebilecek ve değerlendirilebilecek konumdadır. Bu değerlendirmenin yalnızca üstler tarafından değil emir komuta edilen astlar tarafından da yapılması ise personelin liderlik özelliğini tespit etmek için önemli bir tutanak olacaktır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan bütün personelin ordudan ayrılacağı güne kadar yükselme şansının olması ise rekabeti arttıracaktır. Mevcut düzende aranan özelliklere ilave olarak liderlik testlerinden geçirilmiş ve başarılı olmuş bir subayın sevk ve idare edeceği birlik çok daha başarılı olacaktır. Eğer personel de liderlik yeteneği var ise rütbesi ne olursa olsun yükselebilmelidir. Bunun için önce personel seçilmeli daha sonra liderlik vasıflarını geliştirecek eğitimler verilmelidir. Mevcut sistemde seçimler belli kesimlerden olabilmektedir. Ancak, ABD ordusu incelendiğinde bir kişi en alt rütbe olan erlikten en üst rütbe olan genel kurmay başkanlığına kadar çıkabilmektedir. Bu durum liderleri sınırlı bir gruptan değil, daha büyük bir gruptan seçme imkanını sağlamaktadır. Yani lider olacak kişilerin seçim işlemi sadece iyi niyetle yapılmış bir teori olmaktan çıkartılıp işleyişi olan bir sistem haline getirilmiştir. Amaç ve hedefi olmayan bir insandan verim almak çok zordur. Bu yüzden personelin son dakikaya kadar yarıştan kopmaması etkinliğini arttıracaktır. Etkin liderlik özellikleri olan bu personeli bulup çıkartmak ve en son güne kadar bu özelliklerden yararlanmak Türk Silahlı Kuvvetleri'nin mevcut başarısını daha ileriye götürecektir. Çünkü yükselebilmek umudu olan insanların performansları ve motivasyonları yüksektir ve kendilerini geliştirmeye uğraşırlar.

Sonuç olarak, liderlik için yeteneği ve karizması olan personel tespit edilmeli mevcut olan bu özellik, ihtiyaç duyulan konularda verilecek eğitimler ile geliştirilmelidir. Eğer birde müsait ortam sağlanır ise liderlik özelliklerinin ortaya çıkmaması için hiç bir sebep kalmayacaktır.

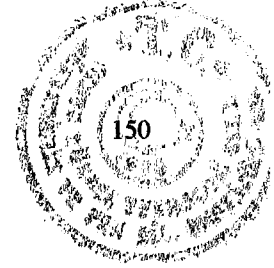
Yapılmış olan bu inceleme ortamsal faktörlerin liderlik için çok elverişli olduğu bir ortam olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin Piyade subay ve astsubaylarını yetiştiren Piyade Okul Komutanlığında gerçekleştirilmiştir.

Örneklemede kullanılmış olan gruplar Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev alınabilecek farklı sınıflardan ve rütbelerden oluşturulmuştur. Türk Silahlı Kuvvetlerinin subay ve astsubay kaynakları asteğmen adayı öğrenciler hariç büyük bir bölümü tek kaynaktan yani askeri okullardan gelmekte ve aynı eğitim ve öğretim tarzları ile yetiştirilmektedirler. Bu yüzden liderlik üzerinde ileride Türk Silahlı Kuvvetlerinde yapılacak olan araştırmalarda mevcut sistem değişmediği takdirde sonuçlar muhtemelen aynı veya birbirine çok yakın çıkacaktır. Ancak elde edilmiş olan bu sonuçları Türk Silahlı Kuvvetleri ile benzer işleyişe sahip olmayan başka sektörlerle veya organizasyonlara uygulamak biraz zor olacaktır.

Uygulama alanının Piyade Okulu ile sınırlı tutmasının nedeni Türk Silahlı Kuvvetlerinde mevcut statüleri farklı unsurları bir merkezde bulma ve veri toplama kolaylığı sağlamasıdır.

İncelemede kullanılmış olan Ek -3'teki en az tercih edilen çalışma arkadaşı (ETEÇA), Ek-4'teki lider etkinlik düzeyi (LED) ölçekleri benzer bir araştırmada rahatlıkla kullanılabilir. Çünkü ölçeklerin orijinali Fiedler'in araştırmalarında da kullanılmış ve doğruluğu defalarca test edilmiştir. Yapılmış olan bu incelemede kullanılmış olan ölçekler orijinal metinlere sağdik kalınarak çevrilmiştir. Bu çeviriler esnasında, Türkçe karşılıklarının, anlamlarını bozmadan günlük dilde kullanılan ve anlaşılır kelimeler olmasına dikkat edilmiştir. Bu yüzden Türkçe bilen herkes tarafından rahatça kullanılabilir.

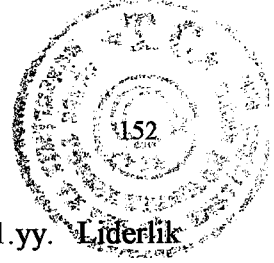
Türk Silahlı Kuvvetleri, Türkiye Cumhuriyeti içerisinde çok özel bir konuma sahip bir kuruluştur. Yapılan bir çok kamuoyu araştırmasında Türk halkının en çok güvendiği ve inandığı kuruluş sıralamasında açık bir farkla birinciliğini korumaktadır. Türk halkının göz bebeği olan bu kuruluşta görev alan insanlar kimlerdir?, Eğitim düzeyleri nedir?, Nasıl yetiştirilmektedirler?, ileride alabilecekleri muhtemel görevlerde emanet etmiş olduğumuz, dünyanın en iyi askeri Mehmetçik'i nasıl sevk ve idare edeceğini öğrenmek isteyen araştırmacılar için bulunmuş olan bu sonuçların ilginç ve yararlı olacağı değerlendirilmektedir.



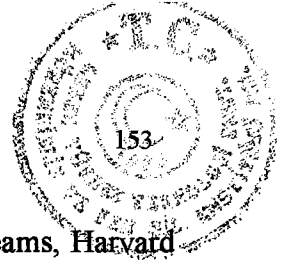
KAYNAKLAR

- 1 AKAT İlker, et al, İşletme Yönetimi, İzmir, S - 9, 15, 16, 1997.
- 2 ALBANESE Robert, Management, Southwestern Publishing Co., ABD, S - 452, 467, 472, 1988.
- 3 ALLEN Louis A., Management and Organization, Mc. Graw-Hill Book Company Inc. New York, S - 5, 24, 1958.
- 4 ANALOUI Farhad, Eight Parameters of Managerial Effectiveness, The Journal of Management Development, Volume 18, number 4, S - 387, 1999.
- 5 ARIKAN Metin, Liderlik Prensipleri Performans Göstergeleri, Kara Harp Okulu, Ankara, S - 1, 1997.
- 6 ARNOLD Hugh J. and FELDMAN Daniel C., Organizational Behavior, Mc. Graw Hill Inc., ABD, 2 nci Basım, S - 132, 133, 136, 140, 1986.
- 7 AYDIN Ayhan, Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir? 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 83, 85, 1997.
- 8 BARLETT Christopher A., and GHOSHAL Sumatra, Global Yönetici Kimdir?, Harvard Business Review, Power Özel Ek, S - 16, Haziran 1997.
- 9 BATEMAN Thomas S. and ZEITHAML Carl P., Management Function and Strategy, Richard D. Irwing. Inc., 2 nci Basım, S - 493, 502, 503, 504, 1990.
- 10 BENNIS Warren, The Leader as Storyteller, Harvard Business Review, S - 160, January - February 1996.
- 11 BİLGİN Nuri, Atatürk ve Karizma, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 338, 1997.
- 12 BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., S - 252, 1993.
- 13 BOWEN H. Kent, et al, Make Projects the School for Leaders, Harvard Business Review, S - 133, September - October 1994.
- 14 BRYMAN Alan, Charisma and Leadership in Organizations, Sage Publication Ltd., London, S - 1, 18, 1993.
- 15 CAFOĞLU Zuhale, Liderlik, Bilgi-Karizma-Değişim, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 139, 1997.

- 16 CAN Abdullah, Durumsal Karar Oluşturma Süreçlerinde Sezgisel Yaklaşımın Eleştirisi, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 101, 1997.
- 17 CERTO Samuel C. and APPELBAUM Steven H., Principle of Modern Management, Wm. C. Brawn Company Publisher, ABD, 2 nci Basım, S - 332, 1983.
- 18 CEYLAN Adnan, Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, S - 314, 319, 1997.
- 19 COLINS James C. and PORRAS Jeery I., Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, S - 66, September - October 1996.
- 20 CRANE D. P., Personal Management and Situational Approach, S - 36, 1974.
- 21 ÇASIN M. Hakkı, Stratejik Açıdan Liderlik Sanatının Yeni Ufukları, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 435, 1997.
- 22 ÇELİK Adnan, Kriz Ortamında Liderlik, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 77, 1997.
- 23 ÇOMAK Nebahat A., Liderlerin Etkili Dil Kullanımı ve Söylemi, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 68, 1997.
- 24 DAFT Richard, L., Management, The Dryden Press, ABD, 4 ncü Basım, S - 513, 1997.
- 25 DALE Ernest, Management Theory and Practice, Mc. Graw Hill Book Company, New York, S - 420, 1973.
- 26 DAVIS Keith and WESTROM John W., Human Behavior at Work, Mc Graw Hill Book Company, ABD, 8 nci Basım, S - 207, 208, 221, 1989.
- 27 DEMİREL Özcan, Liderlik Eğitim Programlarında Yer Alan Hedeflerin Analizi, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 61, 1997.
- 28 DUCK Daniel, Managing Change The Art of Blancing, Harvard Business Review, S - 111, November - December 1993.
- 29 DUTTON Gail, The Re-Enchantment of Work, Harvard Business Review, S - 54, January-February 1998.
- 30 EDİNSEL Kerim, Bürokratik Örgütten "Kendi Kendine" Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 52, 1997.



- 31 ERCİL Yavuz, Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S – 535, 1997.
- 32 EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları İstanbul, S - 399, 400, 401, 1997.
- 33 EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, S - 3, 387, 397, 1996.
- 34 EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, S - 7, 30, 31, 287, 304, 305, 1993.
- 35 ERÇETİN Şule, İlk Öğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 126, 1997.
- 36 FIEDLER Fred E. and CHEMERS Martin M., Improving Leadership Effectiveness, The Leader Match Concept, A Wiley Press Book, 2 nci Basım, S – 3, 15, 17, 19, 22, 42, 48, 59, 71, 73, 98, 99, 114, 166, 167, 1984.
- 37 FOGLEMAN Ronald R., Excellence Dergisi “Değişen Dünyada Liderlik”, S - 17, 1997.
- 38 HAMPTON David R., et al, Organizational Behavior and the Practice of Management, Scott Foresman and Company, ABD, S - 597, 599, 603, 1978.
- 39 HANSEN Morten T., et al, What’s your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business Review, S - 116, March - April 1999.
- 40 HELLRIEGEL Don, et al Organizational Behavior, West Publishing Co., ABD, 7 nci Basım, S - 357, 358, 361, 362, 372, 373, 1995.
- 41 HOLT David H., Management Principles and Practices, Prentice Hall Inc. Englewood Clifes, N.S. 07632, S - 438, 442, 1987.
- 42 HOUT Thomas M., and CARTER John C., Yöneticilikte Yeni Roller, Harvard Business Review, Power Özel Ek, S - 31, Temmuz 1998.
- 43 HUGHES L. Richard, et al, Leadership Enhancing The Lessons of Experience, Richard D. IRWIN A., Times Mirror Higher Education Group Inc. Co., 3 üncü Basım, S - 509, 510, 511, 514, 1996.
- 44 İlke Merkezli Liderlik, K.K.K. Iğt Yabancı Yayın Çevirisi, S - 154, 1998.
- 45 Kal-Der Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, Öğrenen Organizasyonlar, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., S - 3, 1997.



- 46 KATZENBACH Jon R. and SMITH Douglas K., The Discipline of Teams, Harvard Business Review, S - 112, 116, March - April 1993.
- 47 KILINÇ Tanıl, Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 385, 1997.
- 48 KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, S - 344, 1995.
- 49 KORYÜREK E. Cüneyt, Lider ve Liderlik, Frank DICK, "Coaching For Success" Konferansı Anısına Derleme, Arçelik-Koç, S - 16, 1997.
- 50 LUTHANS Fred, Organizational Behavior, Mc. Graw-Hill International Edition New York, S - 270, 271, 272, 285, 286, 1992.
- 51 MARŞAP Akın, Bilgi Toplumu ve Geleceğin Liderlik Anlayışı Ders Notu, Kara Harp Okulu, 1998.
- 52 McAFEE R. Bruce, Organizational Behavior, West Publishing Company, Complimentary Review Copy, ABD, S - 323, 324, 1987.
- 53 MONDY R.Wayne and PREMEAUX R. Shane, Management Concept, Practice and Skills, Prentice Hall Inc., New Jersey, 7 nci Basım, S - 349, 351, 352, 355, 1995.
- 54 NANUS Burt, Visionary Leadership, Clossey Bass Inc. Publishers, San Fransisco, 3 üncü Bölüm, 1992.
- 55 NEUBEISER Marie Louise, Liderlik ve Büyüleyicilik, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, S - 10, 1996.
- 56 NICHOLAS Martha, Does New Age Business Have a Message for Manegers, Harvard Business Review, S - 58, March - April 1994.
- 57 NORTHCRAFT Gregory B. and NEALE Margaret A., Organizational Behavior, The Dryden Press, ABD, 2 nci Basım, S - 431, 1990.
- 58 OKAKIN Neslihan ve TINAZ Pınar, Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma; Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 16, 1997.
- 59 PARLAK Bekir, Etkili Liderlik, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 117, 118, 1997.
- 60 REITZ Joseph H., Behavior in Organizations, Richard D. Irwin Inc., ABD., 3 üncü Basım, S - 493, 494, 496, 1987.

- 61 RICHARDS Max D., Readings in Management, South-Western Publishing Co., Cincinnati, OHIO, 6 ncı Basım, S - 397-401, 1982.
- 62 ROBBINS Stephen P., Organizational Behavior, Prentice Hall Inc. ABD, 4 üncü Basım, S - 329, 1989.
- 63 SADULLAH Ömer, Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 106, 107, 1997.
- 64 SCHERMERHORN John R., et al, Managing Organizational Behavior, John Willey and Sons, ABD, S - 493, 1988.
- 65 SCHERMERHORN John R., Management, John Willey and Sons, ABD, 5 inci Basım, S - 320, 321, 332, 1996.
- 66 SIĞRI Ünsal ve MERT Sani, Türk Kültür Değerlerine Uygun Liderlik Nitelikleri Nelerdir?, Kara Harp Okulu Öğretim Başkanlığı Sistem ve Yönetim Bilimleri Bölümü Ders Notu, S - 12, 1998.
- 67 SILVER Gerald A., Introduction to Management, West Publishing Co., Minnesota ABD, 1 inci Basım, S - 304, 368, 370, 371, 378, 1981.
- 68 SISK Henry L. and WILLIAMS J. Clifton, Management and Organizations, South Western Publication Co., Cincinnati, OHIO, S - 367, 369, 373, 375, 1981.
- 69 SİNANOĞLU Reşat, Dünyada Liderlik ve Güç İlişkisi, 21. yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 89, 91, 1997.
- 70 STONER James A. F. and WANKEL Charles, Management, S - 299, 445, 446, 1986.
- 71 ŞİMŞEK Hasan ve AYTEMİZ Dilkan, Kurumsal Değişim ve Liderlik, Yönetmelik Liderler ve Dönüştürücü Liderler, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 477, 478, 1997.
- 72 TINAZ Pınar ve OKAKIN Neslihan, Liderliğin Astları İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründeki Bir Uygulama, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 3, 1997.
- 73 TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, S - 162, 182, 1992.
- 74 UYSAL Faruk, Amir-Yönetici-Lider Üçgeni, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 190, 1997.



- 75 ÜLKER Gönül, Yönetici ve Lider, 21. yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 183, 1997.
- 76 ZEL Uğur, Liderlik İkameleri Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla, S - 596, 1997.
- 77 Ana Britannica, Hürriyet Ofset A.Ş., 13ncü Cilt, S - 4, 1989.
- 78 Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Gelişim Yayınları A.Ş. İstanbul, 11 nci Cilt, S - 6436, 1986.
- 79 BABACAN M. Çağatay, Bankalarda Çalışan Orta Kademeli Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, S - 32, 1993.
- 80 KARAMÜRSEL Yılmaz, Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, S - 91, 1997.
- 81 ÖZTAŞ Nail A., Liderlik Tarzı İle İnsan Yaklaşımları Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, S - 3, 40, 1996.

ÖZGEÇMİŞ

Suat BEGEÇ 3 Ocak 1962 yılında Üsküdar-İstanbul'da doğdu. Babasının görevi dolayısıyla ilk öğrenimini Anadolu'nun çeşitli yerlerinde yaptı. 1975 yılında Kuleli Askeri Lisesi'ne girerek askerlik hayatına ilk adımını attı ve 1979 yılında mezun oldu. Daha sonra 1979 – 1983 yılları arasında Kara Harp Okulu'nda askeri okul hayatına devam etti ve 30 Ağustos 1983 tarihinde piyade teğmen olarak askeri kariyerine başladı. 1984 yılında sınıf ve branşı ile ilgili eğitimini Piyade Okulu – Tuzla'da aldı.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin çeşitli birlik ve karargahlarında Takım, Bölük ve Tabur Komutanlığı ile Karargah Subaylığı görevlerinde bulundu. 1988 yılında Almanya'da yapılan CISM Dünya Ordular Arası Judo Şampiyonası'nda Türk Silahlı Kuvvetleri adına yarıştı. 1989 yılında Eğridir'de bulunan Dağ ve Komando Okulu'nu bitirdi. 1994 yılında ABD Piyade Okulu-Fort Benning'de Piyade Subay Tekamül Kursu'ndan derece ile mezun oldu. 1996 yılında Bosna - Hersek Türk Tugay Komutanlığı ZENICA'da 1 yıl süreyle IFOR çatısı altında görev yaptı.

Meskun mahallerde icra edilecek muharebelerle ilgili konseptleri geliştirmek maksadı ile ABD ve İspanya'da NATO çalışma grubunda Türk Silahlı Kuvvetleri'nin üyesi olarak görev aldı.

Halen Piyade Binbaşı olarak Piyade Okulu İndirilmiş Muharebe Sahası Muharebe Laboratuvarı, Tuzla – İstanbul'da görev yapmaktadır.



EN AZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞI (ETEÇA) ÖLÇEĞİ

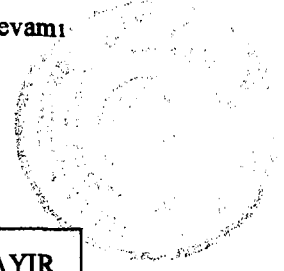
Sempatik	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipatik
Arkadaş Canlısı	8	7	6	5	4	3	2	1	Arkadaş Canlısı Olmayan
Reddedici	1	2	3	4	5	6	7	8	Kabul Edici
Sinirli	1	2	3	4	5	6	7	8	Sakin
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Sıcak
Destek Veren	8	7	6	5	4	3	2	1	Engelleyen
Sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Karamsar	1	2	3	4	5	6	7	8	İyimser
Açık	8	7	6	5	4	3	2	1	İçine Kapanık
İkiyüzlü	1	2	3	4	5	6	7	8	Sadık
Güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Hoş Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Hoş
Uyuşulabilen	8	7	6	5	4	3	2	1	Uyuşulamayan
Samimi Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Kibar	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

LİDER-AST İLİŞKİSİ ÖLÇEĞİ

Düşüncenizi en iyi ifade eden cevabı daire içine alınız.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Astlarım arasında geçimsizlik sorunu vardır.	1	2	3	4	5
2- Astlarım dürüst ve güvenilirdir.	5	4	3	2	1
3-Astlarım arasında dostça bir ilişki vardır.	5	4	3	2	1
4-Astlarım işlerimde daima benimle işbirliği içerisinde.	5	4	3	2	1
5-Astlarımla aramda sürtüşme vardır.	1	2	3	4	5
6-Astlarım işlerin yapılmasında bana yardımcı ve destekçilerdir.	5	4	3	2	1
7-Astlarım görev esnasında birbirleri ile uyumlu çalışırlar.	5	4	3	2	1
8-Astlarım ile ilişkilerim iyidir.	5	4	3	2	1

TOPLAM



GÖREV YAPISI ORANLAMA ÖLÇEĞİ-BÖLÜM 1

Uygun sütundaki numarayı işaretleyin

Amaç açıkça belirtilmiş mi ya da biliniyor mu ?

1- Görevinizin taslağı, resmi, modeli ya da ayrıntılı açıklaması var mıdır?

2

1

0

2- Görevinizin tanımını yapabilecek, danışabilecek veya işin nasıl yapılması gerektiğini öğretebilecek mevcut birisi var mıdır ?

2

1

0

Görevin yapılması için sadece bir yol mu var ?

3- İzlenmesi gereken süreci detaylı olarak açıklayan standart işletim yöntemi var mıdır ?

2

1

0

4- Görevi bölümlere veya parçalara ayıracak belirli bir yöntem var mıdır ?

2

1

0

5- Görevin tamamlanmasında diğerlerine oranla daha başarılı yöntemler var mıdır ?

2

1

0

Sadece Tek Bir Doğru Cevap Ya da çözüm mü var ?

6- Görev bittiğinde ve doğru sonuç bulunduğu bu belirgin midir ?

2

1

0

7- Görevin yapılması için en iyi çözüm ve neticeyi belirten doküman ya da iş tanımı mevcut mudur ?

2

1

0

Görevin Doğru Yapılıp Yapılmadığını Kontrol Etmek Kolay mıdır ?

8- Görevin kabul edilebilir olduğu hakkında ortak bir fikir var mıdır?

2

1

0

9- Genellikle bu işin değerlendirilmesi bazı somut temellere mi dayanıyor ?

2

1

0

10-Lider ve grup gelecekteki performansı artırmak için görevin yeterli zamanda yerine getirilmiş olduğunu saptayabiliyor mu?

2

1

0

ALT TOPLAM

	EVET	BAZEN	HAYIR
1- Görevinizin taslağı, resmi, modeli ya da ayrıntılı açıklaması var mıdır?	2	1	0
2- Görevinizin tanımını yapabilecek, danışabilecek veya işin nasıl yapılması gerektiğini öğretebilecek mevcut birisi var mıdır ?	2	1	0
Görevin yapılması için sadece bir yol mu var ?			
3- İzlenmesi gereken süreci detaylı olarak açıklayan standart işletim yöntemi var mıdır ?	2	1	0
4- Görevi bölümlere veya parçalara ayıracak belirli bir yöntem var mıdır ?	2	1	0
5- Görevin tamamlanmasında diğerlerine oranla daha başarılı yöntemler var mıdır ?	2	1	0
Sadece Tek Bir Doğru Cevap Ya da çözüm mü var ?			
6- Görev bittiğinde ve doğru sonuç bulunduğu bu belirgin midir ?	2	1	0
7- Görevin yapılması için en iyi çözüm ve neticeyi belirten doküman ya da iş tanımı mevcut mudur ?	2	1	0
Görevin Doğru Yapılıp Yapılmadığını Kontrol Etmek Kolay mıdır ?			
8- Görevin kabul edilebilir olduğu hakkında ortak bir fikir var mıdır?	2	1	0
9- Genellikle bu işin değerlendirilmesi bazı somut temellere mi dayanıyor ?	2	1	0
10-Lider ve grup gelecekteki performansı artırmak için görevin yeterli zamanda yerine getirilmiş olduğunu saptayabiliyor mu?	2	1	0
ALT TOPLAM			



GÖREV YAPISI ORANLAMA ÖLÇEĞİ - BÖLÜM 2

Eğitim ve Tecrübenin Ayarlanması

Not : Görev yapısı puanlamaları 6 veya daha az olan meslekleri değerlendirmeye katmayın.

a - Benzer durumlarda diğerleriyle kıyaslandığında amiriniz ne kadar eğitim almıştır.

<u>3</u> Hiç eğitim almamıştır	<u>2</u> Çok az eğitim almıştır	<u>1</u> Orta derecede eğitim almıştır	<u>0</u> İyi derecede eğitim almıştır
--------------------------------------	---------------------------------------	--	---

b - Benzer durumlarda diğerleriyle kıyaslandığında amiriniz ne kadar tecrübe sahibidir ?

<u>6</u> Tecrübesizdir	<u>4</u> Çok az tecrübelidir	<u>2</u> Orta derecede tecrübelidir	<u>0</u> İyi derecede tecrübelidir
---------------------------	------------------------------------	---	--

(a) ve (b)' deki eğitim ve tecrübe ayarlamasını toplayın ve daha sonra bunu bölüm 1' deki ara toplamdan çıkartın.

Bölüm 1 ara toplamı

Çıkartılmış eğitim ve tecrübe ayarlanması

Toplam Görev Yapısı Sonucu

MEVKİ GÜCÜ ORANLAMA ÖLÇEĞİ

Size en uygun olan numarayı daire içine alınız.

1- Amiriniz, doğrudan yada tavsiye yolu ile astlarını ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir mi ?

2
EVET

1
Tavsiye edebilir
fakat etkisi
belirsizdir

0
HAYIR

2- Amiriniz, direk olarak yada etkili tavsiyelerle astlarını terfi ettirebilir, düşürebilir, işe alabilir yada işten çıkartabilir mi ?

2
EVET

1
Tavsiye edebilir
fakat etkisi
belirsizdir

0
HAYIR

3- Amiriniz, astlarına görev verebilecek ve görevin tamamlanması için onları bilgilendirebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip midir ?

2
Evet

1
Bazen

0
Hayır

4- Astların performanslarını değerlendirmek amirinizin işi midir ?

2
Evet

1
Bazen

0
Hayır

5- Organizasyon tarafından otoriteyi sağlamak için amirlerinize bazı resmi ünvanlar verilmiş midir ? (Örneğin, Ustabaşı, Departman şefi, Takım lideri.)

2
Evet

0
Hayır

Toplam



LİDER ETKİNLİK ÖLÇEĞİ

Lider-Ast ilişkisi boyutu, görev yapısı oranlama ölçeği ve mevkii ölçeği toplam puanlarını aşağıdaki boşluklara yazın. Bu üç değeri toplayın ve genel lider etkinliğinizi belirlemek için aşağıdaki sınıflandırmalarla karşılaştırınız.

1 - Lider-Ast ilişkileri Toplamı

2 - Görev yapısı toplamı

3 - Mevki gücü toplamı

Genel Toplam

Toplam

51-70

31-50

10-30

Lider Etkinlik
Düzeyi

Yüksek
Kontrol

Orta
Kontrol

Düşük
Kontrol

EN AZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞI (ETEÇA) ÖLÇEĞİ



Meslek hayatınız boyunca birlikte çalıştığınız veya şu anda çalışıyor olduğunuz insanları düşününüz. Bu insanların de birlikte en az çalışmayı istediğiniz kişiyi gözünüzün önüne getiriniz ve bu kişiyi arka sayfadaki ölçek üzerinde birbirizit olan niteliklerden uygun gördüğünüz rakamı daire içine alarak değerlendiriniz.

Aşağıdaki seçeneklerden işaretleyeceğiniz rakamı karşısında gösterilen ifadeye göre değerlendiriniz.

8	Mükemmel	4	İdare Eder
7	Çok İyi	3	Kötü
6	İyi	2	Çok kötü
5	Normal	1	Berbat

Tanımladığınız bu kişinin hiç sevmediğiniz veya hiç hoşlanmadığınız birisi olması gerekmez. Önemli olan birlikte çalışırken en çok zorlandığınız birisi olmalıdır.

En az tercih ettiğiniz çalışma arkadaşınız üstünüz, astınız veya sizinle aynı statüde bir kişi olabilir.

Teste başlamadan önce kişisel bilgilerinizi doldurunuz ve soruları sırası ile cevaplandırınız.

1. YAŞINIZ

24 ve ALTINDA

25 - 29

30 - 35

36 - 45

45 ve YUKARISI

2. Şimdiki Göreviniz,

3 .Öğrenim Durumunuz

Lise Mezunu

2 Yıllık Yüksek
Okul Mezunu

3 Yıllık Yüksek
Okul Mezunu

4. Yıllık Yüksek
Okul Mezunu

Lisans üstü
Eğitim

4. Yönetimdeki Kıdeminiz.

1- 6 yıl

7 - 12 yıl

13 - 20 yıl

21 yıl ve üstü

5. Katıldığınız kurs ve seminer miktarı

HİÇ

1 - 2

3 - 5

6 - 10

11 ve ÜSTÜ



Sempatik	8	7	6	5	4	3	2	1	Antipatik
Arkadaş Canlısı	8	7	6	5	4	3	2	1	Arkadaş Canlısı Olmayan
Reddedici	1	2	3	4	5	6	7	8	Kabul Edici
Sinirli	1	2	3	4	5	6	7	8	Sakin
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Sıcak
Destek Veren	8	7	6	5	4	3	2	1	Engelleyen
Sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Karamsar	1	2	3	4	5	6	7	8	İyimser
Açık	8	7	6	5	4	3	2	1	İçine Kapanık
İkiyüzlü	1	2	3	4	5	6	7	8	Sadık
Güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Hoş Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Hoş
Uyuşulabilen	8	7	6	5	4	3	2	1	Uyuşulamayan
Samimi Olmayan	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Kibar	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA) Ölçeği

LİDER ETKİNLİK ÖLÇEĞİ (İLİŞKİ+GÖREV+MEVKİ)

Görev yaptığınız ortamı gözönünde bulundurarak düşüncenizi en iyi ifade eden cevabın bulunduğu kutuya "X" işaretini koyunuz. Lütfen soruları sırasıyla cevaplandırınız ve maddelerin tamamı hakkında görüş bildiriniz.

1. Astlarım arasında geçimsizlik sorunu vardır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

2. Astlarım dürüst ve güvenilirdir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

3. Astlarım arasında dostça bir ilişki vardır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

4. Astlarım işlerimde daima benimle işbirliği içerisindedir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

5. Astlarımla aramda sürtüşme vardır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

6. Astlarım işlerin yapılmasında bana yardımcı ve destekçidirler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

7. Astlarım görev esnasında birbirleri ile uyumlu çalışırlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

8. Astlarım ile ilişkilerim iyidir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum



9. Görevinizin taslağı, resimi, modeli ya da ayrıntılı açıklaması var mıdır?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
10. Görevinizin tanımını yapabilecek, danışabilecek veya işin nasıl yapılması gerektiğini öğretebilecek mevcut birisi var mıdır?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
11. İzlenmesi gereken süreci detaylı olarak açıklayan standart işletim yöntemi var mıdır?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
12. Görevi bölümlere veya parçalara ayıracak belirli bir yöntem var mıdır?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
13. Görevin tamamlanmasında diğerlerine oranla daha başarılı yöntemler var mıdır?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
14. Görev bittiğinde ve doğru sonuç bulunduğu anda bu belirgin midir?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
15. Görevin yapılması için en iyi çözüm ve neticeyi belirten doküman ya da iş tanımı mevcut mudur?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
16. Görevin kabul edilebilir olduğu hakkında ortak bir fikir var mıdır?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
17. Genellikle bu işin değerlendirilmesi bazı somut temellere mi dayanıyor?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR
18. Lider ve grup gelecekteki performansı artırmak için görevin yeterli zamanda yerine getirilmiş olduğunu saptayabiliyor mu?
- EVET BAZEN DOĞRU HAYIR



19. Benzer durumlarda diğerleriyle kıyaslandığında amiriniz ne kadar eğitim almıştır?

Hiç Eğitim
Almamıştır

Çok Az Eğitim
Almıştır

Orta Derecede
Eğitim Almıştır

İyi Derecede
Eğitim Almıştır

20. Benzer durumlarda diğerleriyle kıyaslandığında amiriniz ne kadar tecrübe sahibidir?

Tecrübesizdir

Çok Az
Tecrübelidir

Orta Derecede
Tecrübelidir

İyi Derecede
Tecrübelidir

21. Amiriniz doğrudan ya da tavsiye yolu ile astlarını ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir mi?

Evet

Tavsiye Edebilir
Fakat Etkisi Belirsizdir

Hayır

22. Amiriniz direk olarak ya da etkili tavsiyelerle astlarını terfi ettirebilir, düşürebilir, işe alabilir ya da işten çıkartabilir mi?

Evet

Tavsiye Edebilir
Fakat Etkisi Belirsizdir

Hayır

23. Amiriniz astlarına görev verebilecek ve görevin tamamlanması için onları bilgilendirebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip midir?

Evet

Bazen

Hayır

24. Astların performanslarını değerlendirmek amirinizin işi midir?

Evet

Bazen

Hayır

25. Organizasyon tarafından otoriteyi sağlamak için amirlerinize bazı resmi ünvanlar verilmiş midir?

Evet

Hayır

TEŞEKKÜR EDERİM